

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

### КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

### «Удосконалення організації діяльності підприємства у сфері послуг»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Здобувач



(підпис)

Максим БЕСПАЛИЙ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Віра НОВІКОВА

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування

---

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Беспалого Максима Олександровича

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Удосконалення організації діяльності підприємства у сфері послуг

Новікова Віра Валеріївна, кандидат технічних наук

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: « 01 » червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та підручники відповідно до теми та фінансова звітність ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Концептуальні основи цифрової трансформації та її вплив на стратегію розвитку підприємства

2) Аналіз впровадження цифрових технологій у діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»

3) Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» в умовах цифрової трансформації

## 5. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                         | Строк виконання етапів роботи    | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1.    | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи                                                                                    | Другий тиждень жовтня 2025 року  | Виконано |
| 2.    | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи                                                                           | Кінець листопада 2025 року       | Виконано |
| 3.    | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження                  | Кінець грудня 2025 року          | Виконано |
| 4.    | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи | Кінець грудня 2025 року          | Виконано |
| 5.    | Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи                                                                           | Третій тиждень березня 2026 року | Виконано |
| 6.    | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника                                                   | Третій тиждень квітня 2026 року  | Виконано |
| 7.    | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури                                            | Другий тиждень травня 2026 року  | Виконано |
| 8.    | Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування                                                           | 15.05.2026                       | Виконано |

6. Дата видачі завдання: « 22 » вересня 2026 року

Здобувач вищої освіти



Максим БЕСПАЛИЙ

( підпис )

(ім'я, прізвище)

Керівник работ



Віра НОВІКОВА

( підпис )

(ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота здобувача Беспалого Максима Олександровича на тему «Удосконалення організації діяльності підприємства сфери послуг» викладена на 78 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 22 таблиці, 10 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел включає 51 найменування.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації діяльності підприємства сфери послуг з метою підвищення ефективності його функціонування та конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес організації діяльності підприємства сфери послуг.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційні та практичні аспекти удосконалення організації діяльності підприємства сфери послуг.

Методи дослідження – аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до організації діяльності підприємств сфери послуг); системний підхід (для дослідження взаємозв'язку елементів діяльності підприємства); порівняльний аналіз (для оцінювання сучасних підходів та моделей організації діяльності); SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз); економічний аналіз і метод узагальнення (для оцінювання ефективності діяльності та обґрунтування практичних рекомендацій).

Отримані результати та їхня новизна. У роботі узагальнено теоретичні засади організації діяльності підприємств сфери послуг, визначено її економічну сутність та основні складові. Досліджено сучасні підходи й моделі організації діяльності підприємств сфери послуг, зокрема клієнтоорієнтований, ситуаційний, системний та сервісно-орієнтований підходи. Проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства, оцінено ефективність його організаційних процесів та виявлено проблемні аспекти функціонування. Практична новизна полягає у розробленні комплексу рекомендацій щодо вдосконалення організації діяльності підприємства сфери послуг шляхом підвищення якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів, удосконалення управління персоналом та використання сучасних інформаційних технологій.

Загальні висновки. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності організації діяльності підприємства, покращення якості надання послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління діяльністю підприємств сфери послуг, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство сфери послуг, організація діяльності, управління підприємством, якість обслуговування, клієнтоорієнтованість, сервіс, конкурентоспроможність, ефективність діяльності, управління персоналом.

## ABSTRACT

Thesis of student Bespalyi Maksym Oleksandrovykh on the topic “Improvement of the Organization of Activities of a Service Enterprise” is presented on 78 pages of computer text. It contains 22 tables, 10 figures, 4 appendices, and the list of references includes 51 sources.

Purpose of the work – to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving the organization of activities of a service enterprise in order to increase its efficiency and competitiveness.

Object of research – the process of organizing the activities of a service enterprise.

Subject of research – theoretical, organizational and practical aspects of improving the organization of activities of a service enterprise.

Research methods – analysis and synthesis (for summarizing theoretical approaches to organizing the activities of service enterprises); systematic approach (for studying the interrelationships between the elements of enterprise activity); comparative analysis (for evaluating modern approaches and models of activity organization); SWOT analysis (for identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats of the enterprise); economic analysis and generalization method (for assessing performance and substantiating practical recommendations).

Results and their novelty. The thesis summarizes the theoretical foundations of organizing the activities of service enterprises and defines its economic essence and key components. Modern approaches and models of service enterprise organization, including customer-oriented, situational, systemic and service-oriented approaches, are examined. The activities of the studied enterprise are analyzed, the effectiveness of its organizational processes is assessed, and problematic aspects of its functioning are identified. The practical novelty lies in the development of a set of recommendations aimed at improving the organization of enterprise activities through enhancing service quality, optimizing internal processes, improving personnel management, and implementing modern information technologies.

Conclusions. The proposed measures are aimed at increasing the efficiency of enterprise activities, improving service quality, enhancing customer satisfaction, and strengthening competitive positions in the market. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application for improving management systems of service enterprises, increasing resource utilization efficiency, and ensuring sustainable enterprise development.

Keywords: service enterprise, organization of activities, enterprise management, service quality, customer orientation, service, competitiveness, operational efficiency, personnel management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                          | 7  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ.....                                                    | 10 |
| 1.1 Економічна сутність та зміст організації діяльності підприємства у сфері послуг.....                                                            | 10 |
| 1.2 Сучасні підходи та моделі організації діяльності підприємств сфери послуг.....                                                                  | 22 |
| 1.3 Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на організацію діяльності підприємства сфери послуг в умовах нестабільності економіки України..... | 32 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА».....                                                                              | 41 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....                                         | 41 |
| 2.2 Аналіз організаційної структури управління підприємством.....                                                                                   | 49 |
| 2.3 Оцінка ефективності організації основних бізнес процесів та використання ресурсного потенціалу підприємства.....                                | 54 |
| 2.4 Напрями удосконалення організації діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА».....                                                                    | 65 |
| Висновки за розділом 2.....                                                                                                                         | 70 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                       | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                     | 75 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                        | 80 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний ринок послуг характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами споживчих потреб та постійним впровадженням новітніх технологій, що зумовлює необхідність безперервного вдосконалення організації діяльності підприємств у цій сфері. Ефективне управління процесами надавання послуг, оптимізація внутрішніх операцій та впровадження інформаційних систем стають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зростаюча роль цифровізації та автоматизації у сфері послуг вимагає комплексного дослідження методів підвищення ефективності діяльності, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Водночас відсутність системного підходу до організації діяльності та недостатній рівень інтеграції сучасних управлінських та інформаційних технологій можуть призводити до зростання операційних витрат, зниження фінансових показників та втрати частки ринку. Удосконалення організаційних процесів у сфері послуг є актуальним завданням як для малих та середніх підприємств, так і для великих компаній, оскільки забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію робочих процесів і створення стійких конкурентних переваг на ринку.

**Мета дослідження** - обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації діяльності підприємства у сфері послуг з метою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної сутності та змісту організації діяльності підприємств у сфері послуг, розкрити основні аспекти формування ефективної системи управління сервісною діяльністю;

- систематизувати сучасні підходи та моделі організації діяльності підприємств сфери послуг, визначити особливості управління бізнес-процесами та забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- визначити ключові фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на організацію діяльності підприємств сфери послуг в умовах нестабільності економіки України, окреслити основні тенденції розвитку та адаптаційні механізми їх функціонування;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» та охарактеризувати основні показники його господарської діяльності;
- визначити особливості організаційної структури управління підприємством та взаємозв'язок між розподілом управлінських функцій і результативністю діяльності;
- встановити проблемні аспекти організації основних бізнес-процесів та використання ресурсного потенціалу підприємства, окреслити можливості підвищення ефективності його діяльності;
- розробити рекомендації щодо удосконалення організації діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА», оптимізації управлінських процесів і підвищення ефективності функціонування підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процеси організації діяльності підприємства ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» у сфері надання послуг.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні засади та організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі організації діяльності підприємства у сфері послуг та її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети дослідження використано комплекс наукових **методів**, що забезпечують всебічний аналіз організації діяльності підприємства у сфері послуг. Серед них – аналітичний та статистичний метод для обробки фінансових і виробничих показників ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА», метод порівняння та узагальнення для виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства, системний підхід для оцінки

ефективності організаційної структури та бізнес-процесів, а також метод спостереження та експертних оцінок для вивчення впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

**Наукова новизна дослідження.** Удосконалено організаційно-економічний механізм управління діяльністю підприємства у сфері послуг, що забезпечує ефективніше використання ресурсного потенціалу та підвищення продуктивності бізнес-процесів. Запропоновані підходи враховують вплив внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах нестабільності економіки України, оптимізують структуру управління та сприяють підвищенню фінансової результативності підприємства, що забезпечує комплексну інтеграцію стратегічного планування, контролю і аналізу діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості їх безпосереднього використання для оптимізації організації діяльності підприємства у сфері послуг, зокрема ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА». Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів, структури підприємства та ефективності використання ресурсного потенціалу можуть застосовуватися для підвищення продуктивності, зниження операційних витрат і поліпшення фінансових показників. Запропоновані підходи готові до практичного впровадження на підприємстві та можуть бути використані як основа для подальшого стратегічного планування, внутрішнього контролю і системи мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

#### 1.1 Економічна сутність та зміст організації діяльності підприємства у сфері послуг

Питання організації діяльності підприємств у сфері послуг набуло все більшої актуальності в сучасних умовах економічної нестабільності та динамічних змін ринку. Підприємство (яке надає послуги) функціонує в середовищі, де нематеріальний характер продукції потребує особливої уваги до внутрішніх процесів і взаємодії з клієнтами. В основі організації діяльності покладено комплекс дій та рішень, що спрямовані на досягнення певного результату за оптимальних витрат часу, ресурсів та зусиль персоналу [23, с. 21]. У цьому контексті діяльність підприємства варто розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують ефективний рух ресурсів від їх залучення до кінцевого задоволення потреб споживачів.

Послуга як продукт відрізняється від матеріальних товарів своєю нематеріальною природою, відсутністю можливості зберігання у традиційному розумінні та високою залежністю від безпосередньої взаємодії між надавачем і отримувачем послуги. Саме тому організацією діяльності у сфері послуг передбачено не лише контроль за фінансовими та матеріальними потоками, але й управління комунікацією, координацією персоналу та забезпеченням якості обслуговування на кожному етапі. У центрі уваги постав клієнт, а всі процеси будуються так, щоб його потреби та очікування задовольнялися з максимальною точністю і ефективністю.

У наукових і практичних джерелах можна зустріти різні підходи до розуміння сутності організації діяльності у сфері послуг [7, с. 133]. Відповідно до одного з них, організація - це процес систематичного впорядкування всіх

ресурсів підприємства, що дозволяє досягати бажаного рівня якості послуг і стабільності функціонування. У більш широкому сенсі, це комплексна діяльність, яка охоплює планування, координацію, контроль та розвиток усіх компонентів підприємства, від людських ресурсів до інформаційних систем і технологічного забезпечення. Ключова особливість полягає в тому, що результат діяльності не може бути оцінений із запізненням: якість послуги визначається в момент її надання, що підвищує вимоги до організаційних процесів та управлінської культури.

Зміст організації діяльності підприємства у сфері послуг у науковій літературі трактується неоднозначно, що пояснюється багато вимірністю самої сфери послуг, високою роллю людського фактору та нематеріальним характером результату діяльності. Одні дослідники акцентують увагу на процесному аспекті, розглядаючи організацію як впорядковану сукупність дій і операцій, інші - на ресурсному забезпеченні, підкреслюючи значення ефективного використання трудових, фінансових і інформаційних ресурсів. Окремі підходи зосереджуються на взаємодії з клієнтом як ключовому елементі, тоді як інші - на системності та узгодженості внутрішніх підрозділів.

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до визначення змісту організації діяльності підприємства у сфері послуг

| № | Науковець     | Сутність підходу                                                              | Ключовий акцент           |
|---|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Міщенко А.О.  | Організація діяльності як система створення та надання цінності для споживача | Орієнтація на клієнта     |
| 2 | Місько Г.А.   | Узгодження ресурсів і дій для досягнення результату                           | Управлінська ефективність |
| 3 | Россоха В.В.  | Формування ланцюга цінності у процесі надання послуг                          | Конкурентні переваги      |
| 4 | Продіс О.     | Стратегічна координація діяльності підприємства в умовах змін                 | Адаптивність              |
| 5 | Коптева Г.М.  | Організація як система ролей і взаємодій                                      | Структурна узгодженість   |
| 6 | Грідін О.В.   | Організація діяльності через впровадження нових підходів та рішень            | Інноваційність            |
| 7 | Криворучко О. | Комплекс процесів, спрямованих на ефективне обслуговування споживачів         | Сервісна орієнтація       |

*Джерело: створено автором на основі [21, 20, 38, 35, 14, 6, 15]*

Зміст організації діяльності підприємства у сфері послуг не обмежується окремими елементами управління чи ресурсного забезпечення. У більшості трактувань простежується ідея цілісності, де організація постає як взаємопов'язана система, у межах якої поєднуються процеси, ресурси, структура та взаємодія з клієнтами. Водночас кожен із дослідників виділяє той аспект, який найбільшою мірою відповідає сучасним умовам розвитку економіки: від орієнтації на споживача до інноваційного характеру діяльності - це дозволяє розглядати організацію діяльності не як статичну модель, а як динамічний механізм, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Узагальнюючою характеристикою вважається те, що всі підходи прямо чи опосередковано підкреслюють необхідність узгодженості дій усіх елементів підприємства. Незалежно від того, чи йдеться про стратегічне управління, структуру чи процеси обслуговування, кінцевий результат залежить від того, наскільки гармонійно вони поєднані між собою. У сфері послуг ця узгодженість набула особливого значення через безпосередній контакт із клієнтом, де будь-які недоліки організації одразу впливають на якість послуги. Тобто, зміст організації діяльності доцільно розглядати як інтегровану систему, якою забезпечується ефективне функціонування підприємства та формування його конкурентних позицій.

Узагальнюючи наукові підходи, зміст організації діяльності підприємства у сфері послуг варто трактувати як цілісну, гнучку систему узгодження ресурсів (рис. 1.1), процесів і взаємодій, у центрі якої перебуває клієнт і якість обслуговування. Її зміст не доцільно обмежувати лише формальним розподілом функцій чи побудовою організаційної структури, оскільки вона охоплює реальний перебіг поточної діяльності підприємства, зокрема поведінкові аспекти персоналу, оперативність прийняття управлінських рішень та здатність до адаптації в умовах змін. Такий підхід дозволяє більш повно відобразити специфіку сфери послуг і обґрунтувати

вплив організації діяльності на економічні результати функціонування підприємства.

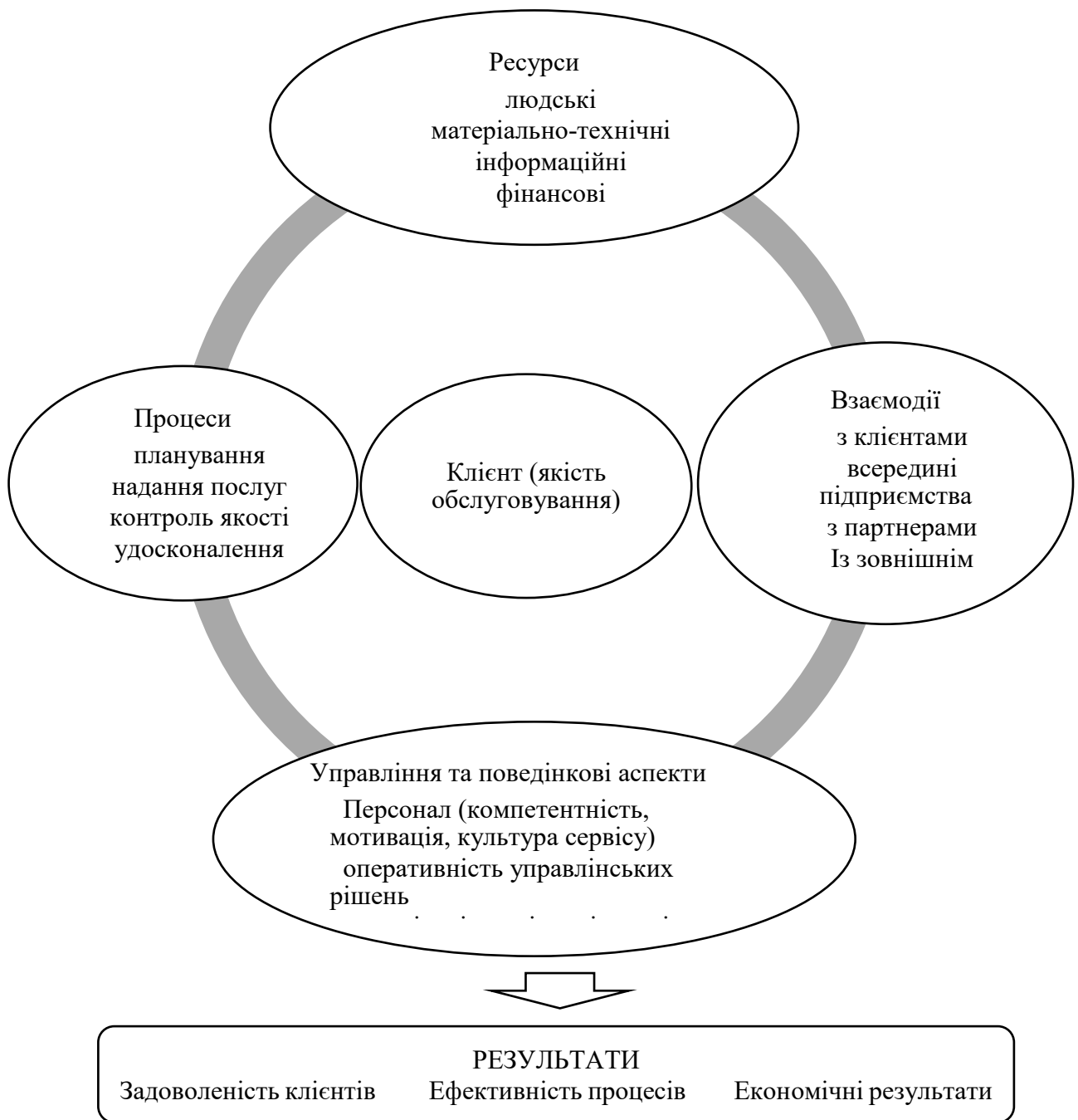


Рисунок 1.1 – Система організації діяльності підприємства у сфері послуг

*Джерело: власна розробка автора*

Внутрішнє середовище підприємства складається з усіх елементів, які безпосередньо впливають на роботу організації, адже структура підрозділів, взаємодія між працівниками, облік ресурсів та інформації, технологічні процеси, правила і процедури [47, с. 17]. У сфері послуг структура

підприємства має бути гнучкою, здатною швидко адаптуватися до змін попиту та нових умов ринку. Водночас варто зазначити, що надмірна складність внутрішніх процесів або заплутана ієрархія лиш уповільнюють прийняття рішень і негативно впливають на ефективність обслуговування. Тому організацією діяльності у сфері послуг передбачено баланс між структурованістю та оперативністю, де чітко визначені ролі й обов'язки співробітників поєднуються з можливістю швидко реагувати на потреби клієнтів.

Не менш важливий вплив зовнішнього середовища на організацію діяльності. До його складу належать економічні умови, конкуренція, законодавчі вимоги, соціальні та культурні фактори, технологічні тенденції, а також очікування і поведінка споживачів. Підприємство, що надає послуги, повинно постійно відстежувати ці аспекти, прогнозувати зміни та коригувати власні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможним. У періоди економічної нестабільності попит на певні види послуг може різко знижуватися або трансформуватися, що потребує перегляду пропозицій, оптимізації витрат і впровадження нових форм обслуговування. Організація діяльності у такому випадку включає не лише щоденне управління ресурсами, а й стратегічне планування, яке дозволяє підприємству залишатися стійким перед несподіваними змінами зовнішніх умов.

Розглядаючи економічну сутність організації діяльності, варто зосередитися на ресурсах підприємства, які включають фінанси, матеріальні активи, інформаційні ресурси та людський потенціал [17, с. 15]. Ефективне використання цих ресурсів визначає здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів і отримувати прибуток. Особливо критичне управління людським потенціалом, оскільки у сфері послуг саме працівник предсталений головним носієм якості обслуговування. Підготовка персоналу, мотивація, створення комфортних умов праці і чітке розподілення обов'язків прямо впливають на кінцевий результат діяльності підприємства. Таким чином,

організація діяльності має охоплювати не лише технічні та фінансові аспекти, але й соціальні взаємозв'язки всередині колективу.

Наступними ключовими елементами організації діяльності у сфері послуг є планування і контроль. Плануванням передбачено формування стратегічних і тактичних завдань, визначення ресурсних потреб, розробку графіків і стандартів обслуговування. Контроль дозволяє оцінювати, наскільки фактичні результати відповідають плановим показникам, виявляти відхилення та оперативно вносити корективи. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку послуг висока, контроль має поєднуватися з системою зворотного зв'язку від клієнтів, що дає змогу своєчасно реагувати на їхні запити і покращувати якість надання послуг.

Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє і технологічне забезпечення процесів. Використання сучасних інформаційних систем, програмного забезпечення для управління ресурсами, автоматизація документообігу та взаємодії з клієнтами дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень, точність фінансових розрахунків і якість обслуговування [24, с. 302]. Технології не тільки спрощують рутинні процеси, але й дають змогу аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати попит і планувати діяльність з урахуванням економічних та соціальних факторів.

Організація діяльності підприємства у сфері послуг включає також аспекти маркетингу та формування ціннісної пропозиції для клієнта. Вміння зрозуміти потреби та очікування споживачів, адаптувати продукти і послуги під конкретні запити, пропонувати додаткові сервіси і підтримку клієнтів стає визначальним фактором успіху. Кожна бізнес-процедура повинна бути спроектована так, щоб максимально зменшити затримки у обслуговуванні, уникнути помилок і створити позитивний досвід взаємодії. У цьому сенсі організаційні рішення мають безпосередній зв'язок із фінансовими результатами (ефективне планування і контроль ресурсів ведуть до зменшення витрат, а висока якість послуг – до зростання доходів і прибутку).

Не можна обійти увагою і процеси внутрішньої комунікації. У сфері послуг швидкість передачі інформації, координація між відділами та розподіл відповідальності визначають ефективність роботи підприємства. Коли інформація рухається безперешкодно, а завдання виконуються чітко і вчасно, зростає здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати сервіси і уникати втрат. Структура комунікацій була прозорою, а правила взаємодії простими і зрозумілими для всіх учасників процесу.

Організацією діяльності підприємства у сфері послуг охоплено не лише структурні і ресурсні питання, а й процеси, що визначають ефективність взаємодії між працівниками та клієнтами [31, с. 76]. Невід'ємною частиною такого процесу є управління інформаційними потоками. На відміну від виробничих підприємств, де результат діяльності оцінюється через фізичну продукцію, у сфері послуг оцінка ефективності здійснюється безпосередньо під час надання послуги – це створює потребу у швидкому та точному обміні даними між підрозділами, в тому числі відділи планування, обслуговування клієнтів, бухгалтерії та маркетингу. Внутрішні комунікації повинні будуватися таким чином, щоб усі співробітники мали доступ до актуальної інформації, розуміли свої завдання та могли оперативно реагувати на зміни умов обслуговування.

Ключовим аспектом організації діяльності представлене ефективне використання людських ресурсів. У сфері послуг працівник виражений не просто виконавцем стандартних операцій, а носієм якості самої послуги. Його компетентність, досвід, комунікативні навички та мотивація безпосередньо впливають на результат взаємодії з клієнтом. Тому організація діяльності включає системи навчання і розвитку персоналу, створення умов для самостійного прийняття рішень у межах компетенції, а також заходи щодо підтримки корпоративної культури [1, с. 112]. У цьому контексті економічна сутність діяльності підприємства проявляється через здатність ефективно

розподіляти людський потенціал, оптимізувати навантаження і підвищувати результативність роботи без збільшення загальних витрат.

Управління матеріально-технічними та фінансовими ресурсами у сфері послуг має прикладний характер і безпосередньо відображається на щоденній роботі підприємства. Хоча частка матеріальних ресурсів тут зазвичай менша, ніж у виробництві, саме від їхнього стану й раціонального використання залежить темп обслуговування та стабільність процесів. Організація робочих місць, рівень технічного оснащення, використання сучасного програмного забезпечення формують основу для виконання операцій без затримок і помилок. Фінансові ресурси дають змогу підтримувати ці елементи на належному рівні, оновлювати обладнання, розвивати нові напрями послуг і підвищувати кваліфікацію персоналу. У цьому контексті зміст організації діяльності проявляється через здатність підприємства отримувати від вкладених ресурсів відчутний результат, який виражається у стабільності роботи та зростанні конкурентних позицій.

Процес планування у сфері послуг має подвійний характер, яким охоплено як довгострокові орієнтири, так і щоденну координацію дій. Він передбачає не лише про визначення загальних напрямів розвитку, а й про прогнозування попиту, розподіл навантаження між працівниками, розрахунок потреби в ресурсах і складання графіків обслуговування. Такий підхід дозволяє уникати ситуацій, коли частина персоналу перевантажена, а інша не задіяна повною мірою. В зазначений спосіб зменшується ймовірність затримок у виконанні замовлень, що безпосередньо впливає на сприйняття якості послуг. Економічний зміст планування розкривається через узгодження всіх елементів діяльності підприємства, коли ресурси використовуються послідовно та без зайвих витрат (рис. 1.2).

Контроль і оцінка результатів у сфері послуг мають іншу природу, ніж у матеріальному виробництві [8, с. 24]. Тут немає можливості оцінити результат виключно через фізичні параметри, тому основна увага приділяється якості обслуговування, дотриманню термінів, рівню задоволеності клієнтів і

відповідності внутрішнім стандартам. Такий підхід дозволяє отримувати більш повне уявлення про реальний стан діяльності підприємства. Контроль не обмежується фіксацією результатів, а допомагає виявляти недоліки в організації процесів, проблеми у взаємодії між підрозділами чи перевантаження окремих працівників. У підсумку він перетворюється на інструмент, який дає можливість поступово вдосконалювати внутрішню структуру діяльності.



Рисунок 1.2 – Економічний зміст планування

*Джерело: власна розробка автора*

Організація діяльності підприємства у сфері послуг формується під постійним впливом зовнішнього середовища. Коливання попиту, зміни у поведінці споживачів, оновлення законодавчих вимог, поява нових технологій і посилення конкуренції змушують підприємство регулярно переглядати підходи до своєї роботи - це проявляється у необхідності відстежувати зовнішні зміни, оцінювати їхній вплив і коригувати внутрішні процеси. Така

адаптація не має разового характеру, вона відбувається безперервно і визначає здатність підприємства зберігати стійкі позиції на ринку та знаходити нові напрями розвитку.

Взаємодія з клієнтами займає центральне місце у змісті діяльності підприємства у сфері послуг [25, с. 127]. Клієнт не лише отримує результат, а й бере участь у самому процесі, тому його враження формується на кожному етапі контакту з підприємством - це стосується як швидкості реагування на запити, так і якості комунікації, врахування індивідуальних потреб і загальної зручності обслуговування. Від того, наскільки узгоджено працюють усі елементи системи, залежить, чи повернеться клієнт повторно. У такому підході організація діяльності проявляється через здатність підприємства вибудовувати стабільні відносини з клієнтами та підтримувати позитивний досвід взаємодії.

В управлінні бізнес-процесами відображено практичний бік організації діяльності, оскільки ним охоплено весь ланцюг дій - від моменту звернення клієнта до завершення обслуговування та оцінки результату. Для кожного етапу потрібне чітке узгодження, щоб уникнути дублювання операцій або зайвих витрат часу. Аналіз послідовності дій використовується для скорочення непотрібних кроків і підтримання стабільного рівня якості. В таких умовах економічний зміст діяльності розкривається через досягнення більшого результату без додаткового навантаження на ресурси, що позитивно впливає як на прибутковість, так і на рівень обслуговування.

Доцільно більш детально зосередитися на взаємозв'язку між ресурсною базою підприємства та кінцевими результатами його функціонування. У сфері послуг цей зв'язок має менш очевидний, але більш чутливий характер, ніж у матеріальному виробництві. Результат діяльності не накопичується у вигляді запасів, а проявляється у формі наданої послуги, яка одразу споживається. Саме тому будь-які недоліки в організації процесу не можуть бути виправлені на наступних етапах - вони безпосередньо відображаються на якості обслуговування. У цьому контексті економічна сутність організації діяльності

розкривається через здатність підприємства синхронізувати всі елементи своєї системи таким чином, щоб забезпечити стабільний і передбачуваний результат за мінімально можливих витрат ресурсів.

Окремої уваги заслуговує питання ефективності використання часу як одного з ключових ресурсів у сфері послуг [46, с. 5]. Час у цьому секторі представлений не лише як виробничий ресурс, а й як складова цінності для клієнта. Затримки в обслуговуванні, невиправдані паузи між операціями або перевантаження персоналу безпосередньо впливають на сприйняття якості послуги. Відповідно, організація діяльності має передбачати раціональне планування робочого часу, чіткий розподіл обов'язків і узгодженість дій між усіма учасниками процесу – у такий спосіб уникаються втрати продуктивності та формується позитивний досвід взаємодії для клієнтів.

Не менш значуще питання адаптивності організації діяльності до змін у зовнішньому середовищі. Сфера послуг характеризується високою динамічністю попиту, що обумовлено змінами споживчих переваг, рівнем доходів населення, розвитком технологій та конкурентним середовищем. У таких умовах підприємство не може функціонувати на основі жорстко фіксованих схем. Організація діяльності повинна мати гнучкий характер, що дозволить швидко перебудовувати процеси, змінювати підходи до обслуговування, впроваджувати нові формати взаємодії з клієнтами. Економічна сутність цієї гнучкості полягає у здатності підприємства мінімізувати втрати від зовнішніх коливань і водночас використовувати нові можливості для зростання.

У цьому контексті важливу роль відіграють інновації, які поступово стають невід'ємною частиною організації діяльності підприємств у сфері послуг. Інноваційні підходи можуть стосуватися як технологічних рішень, так і організаційних змін. Впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів обслуговування, використання цифрових каналів комунікації з клієнтами - усе це змінює сам характер діяльності підприємства. Водночас інновації можуть проявлятися і в нових підходах до організації

праці, мотивації персоналу, формуванні сервісної культури. Економічна сутність інновацій у цьому випадку полягає не лише у зниженні витрат, а й у створенні додаткової цінності для клієнта, що в підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Поглиблюючи аналіз, варто звернути увагу на взаємозв'язок між якістю організації діяльності та фінансовими результатами підприємства. Хоча у сфері послуг складніше встановити прямий причинно-наслідковий зв'язок між окремими управлінськими рішеннями та фінансовими показниками, загальна закономірність залишається очевидною (чим більш узгодженою та ефективною є організація процесів, тим стабільніші доходи підприємства). Високий рівень організації діяльності дозволяє зменшити непрямі витрати, пов'язані з помилками, затримками, повторним виконанням робіт, а також підвищити рівень задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню постійної клієнтської бази. Отже, це створює передумови для довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Важливо також відзначити роль корпоративної культури в організації діяльності підприємства у сфері послуг, яка формується через систему цінностей, норм поведінки, стилю взаємодії між працівниками та ставлення до клієнтів. Корпоративна культура не існує окремо від економічних процесів - вона безпосередньо впливає на те, як реалізуються організаційні рішення на практиці. Якщо працівники поділяють спільні цінності, орієнтовані на якісне обслуговування, відповідальність і взаємоповагу, це створює сприятливе середовище для ефективної діяльності.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що економічна сутність та зміст організації діяльності підприємства у сфері послуг полягають у комплексному поєднанні ресурсів, процесів і взаємодій, спрямованих на досягнення максимальної ефективності в умовах безпосереднього контакту з клієнтом. Така організація не обмежується формальним розподілом функцій чи ресурсів, адже нею охоплено динамічну систему, в якій кожен елемент впливає на загальний результат. Її особливість полягає у високій залежності

від людського фактору, необхідності гнучкого реагування на зміни та постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Саме через здатність гармонійно поєднувати всі ці складові підприємство у сфері послуг досягає стабільного розвитку та забезпечується високий рівень задоволеності споживачів.

## **1.2 Сучасні підходи та моделі організації діяльності підприємств сфери послуг**

Формування сучасних підходів до організації діяльності підприємств сфери послуг зумовлене поступовою зміною ролі споживача у створенні економічного результату. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на внутрішніх виробничих процесах, то сьогодні центр ваги змістився у бік якості взаємодії, швидкості обслуговування та здатності підприємства адаптуватися до індивідуальних запитів клієнтів. Така тенденція пов'язана з тим, що у сфері послуг результат діяльності формується не лише як кінцевий продукт, а як комплексне враження, яке виникає у процесі контакту між споживачем і підприємством. Саме тому організація діяльності набула більш гнучкого, багатовимірного характеру, де важливе місце займають не тільки ресурси та процеси, а й поведінкові, комунікаційні та управлінські аспекти.

Зміна конкурентного середовища також суттєво вплинула на підходи до організації діяльності [40, с. 4]. Зростання кількості підприємств у сфері послуг, розширення асортименту сервісів та доступність інформації для споживачів призвели до того, що утримання клієнта стало складнішим завданням, ніж його залучення. У таких умовах підприємства були змушені переходити від стандартних схем організації роботи до більш адаптивних моделей, які враховують коливання попиту, зміни у поведінці клієнтів та зовнішні економічні фактори. Така умова зумовила необхідність поєднання

різних підходів, кожен з яких виконує окрему функцію в забезпеченні ефективності діяльності.

Окрему роль у цьому процесі відведено людський фактор, оскільки саме працівники формують безпосередній контакт із клієнтом і визначають якість послуги. Рівень їхньої підготовки, мотивації та залученості безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Тому підходи до організації діяльності все більше орієнтуються на розвиток персоналу, створення умов для ефективної роботи та формування внутрішнього середовища, яке сприяє стабільному наданню послуг. У цьому контексті організація діяльності перестала бути лише технічним процесом і набула ознак комплексної управлінської системи.

Враховуючи зазначене, доцільно розглядати основні підходи до організації діяльності підприємств сфери послуг не ізольовано, а як взаємодоповнюючі елементи єдиної системи управління. Кожен із них відобразив окремий аспект функціонування підприємства (орієнтацію на клієнта, здатність до адаптації, узгодженість внутрішніх процесів, роль персоналу та баланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем). Саме така структуризація дозволила більш чітко визначити практичний зміст кожного підходу, інструменти його реалізації та економічні результати застосування, що узагальнено у таблицях 1.2–1.6.

Клієнтоорієнтований підхід (табл. 1.2) у сучасних умовах фактично змінив логіку побудови діяльності підприємства сфери послуг. Йдеться не просто про врахування побажань споживача, а про перенесення центру організації роботи на його очікування, досвід та сприйняття якості.

У такій моделі клієнт представлений не пасивним отримувачем послуги, а активним учасником процесу її формування. Цей підхід поступово трансформував внутрішні процеси підприємства, адже вони стають більш гнучкими (орієнтованими на швидке реагування та здатність підлаштовуватися під індивідуальні запити).

Таблиця 1.2 – Клієнтоорієнтований підхід до організації діяльності

| Елемент             | Характеристика                                          | Зміст реалізації                             | Інструменти      | Економічний результат |
|---------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Сутність підходу    | Орієнтація на клієнта як центральний елемент діяльності | Побудова процесів навколо потреб споживача   | CRM-системи      | Зростання доходу      |
| Дослідження потреб  | Аналіз поведінки клієнтів                               | Сегментація клієнтів, аналіз історії покупок | Аналітика даних  | Точність послуг       |
| Індивідуалізація    | Адаптація послуг                                        | Персональні пропозиції, гнучкі умови         | Бази клієнтів    | Лояльність            |
| Зворотний зв'язок   | Отримання оцінки від клієнтів                           | Опитування, відгуки, рейтинг                 | Онлайн-платформи | Поліпшення сервісу    |
| Управління досвідом | Контроль взаємодії                                      | Стандарти обслуговування                     | KPI сервісу      | Повторні продажі      |

*Джерело: створено автором на основі [32]*

Головна особливість цього підходу полягає в тому, що в ньому поєднано аналітичний і поведінковий аспекти управління. З одного боку, керівництво підприємства працює з даними, аналізує структуру попиту, відстежує зміну споживчих уподобань. З іншого - велике значення має якість взаємодії, емоційна складова обслуговування, довіра до персоналу та загальне враження від контакту. Саме цією комбінацією раціонального аналізу і «живого» сервісу не лише задовольняються поточні потреби, а й формується стійка прихильність клієнта до підприємства.

Ситуаційний підхід (табл. 1.3) відображає реалії функціонування підприємств у сфері послуг, де стабільність умов скоріше виняток, ніж правило.

У такому середовищі неможливо покладатися на заздалегідь визначені алгоритми дій, оскільки навіть незначні зміни у попиті, поведінці клієнтів чи конкурентному середовищі можуть суттєво вплинути на результати діяльності. Тому організація роботи набуває гнучкого характеру, коли управлінські рішення формуються з урахуванням конкретної ситуації, а не за універсальними схемами.

Таблиця 1.3 - Ситуаційний підхід

| Елемент               | Характеристика                        | Зміст реалізації               | Інструменти      | Економічний результат    |
|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------|
| Сутність підходу      | Залежність рішень від умов середовища | Вибір дій залежно від ситуації | Аналіз даних     | Зниження ризиків         |
| Реакція на попит      | Зміна обсягів послуг                  | Гнучке ціноутворення           | Моніторинг ринку | Збереження клієнтів      |
| Внутрішня адаптація   | Перерозподіл ресурсів                 | Зміна графіків, функцій        | Планування       | Оптимізація витрат       |
| Оперативне управління | Швидкі рішення                        | Делегування повноважень        | Agile-підходи    | Швидкість обслуговування |
| Контроль ситуації     | Постійний аналіз                      | Оцінка змін середовища         | Звіти, показники | Стабільність діяльності  |

*Джерело: створено автором на основі [37]*

Особливість цього підходу полягає у здатності підприємства швидко перебудовувати внутрішні процеси без втрати керованості - це стосується як розподілу ресурсів, так і організації праці, прийняття рішень та взаємодії між підрозділами. Така адаптація не хаотична, бо вона спирається на постійний аналіз інформації, оцінку поточного стану та прогнозування можливих змін. Саме поєднання оперативності та аналітичної обґрунтованості дозволяє уникати зайвих витрат і водночас підтримується належний рівень обслуговування.

Системний підхід до управління (табл. 1.4) потрібен для розгляду підприємства не як сукупності окремих елементів, а як цілісного організму в якому всі процеси взаємопов'язані та взаємозалежні. Саме такою інтегрованістю забезпечується узгодженість управлінських рішень і підвищується ефективність функціонування організації.

Особливу роль у реалізації системного підходу відіграє налагоджена взаємодія між підрозділами та ефективне управління інформаційними і матеріальними потоками. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зменшенню втрат і покращенню якості прийняття управлінських рішень - це дозволяє своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.4 - Системний підхід

| Елемент               | Характеристика                | Зміст реалізації               | Інструменти              | Економічний результат |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Сутність підходу      | Підприємство як єдина система | Узгодження всіх процесів       | Організаційна структура  | Керованість           |
| Взаємодія підрозділів | Координація діяльності        | Спільне виконання процесів     | ERP-системи              | Зниження втрат        |
| Відкритість системи   | Вплив зовнішнього середовища  | Аналіз ринку, конкурентів      | Маркетингові дослідження | Актуальність          |
| Управління потоками   | Рух ресурсів і інформації     | Контроль інформаційних потоків | CRM, ERP                 | Прозорість            |
| Узгодження цілей      | Єдина стратегія               | Планування діяльності          | Стратегічні плани        | Стійкий розвиток      |

*Джерело: створено автором на основі [3]*

Ефективне управління людськими ресурсами представлене ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме персонал формує якість послуг і рівень задоволеності клієнтів. Системний підхід до підбору кадрів (табл. 1.5), їх навчання та розвитку дозволяє створити професійну команду, здатну швидко адаптуватися до змін і підтримувати високі стандарти обслуговування. Водночас використання сучасних HR-інструментів потрібно для більш об'єктивного відбору працівників і мінімізації помилок у процесі їхньої діяльності.

Таблиця 1.5 - Управління людськими ресурсами

| Елемент           | Характеристика                   | Зміст реалізації                 | Інструменти            | Економічний результат   |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Сутність          | Персонал як основа якості послуг | Формування професійної команди   | HR-менеджмент          | Якість сервісу          |
| Підбір кадрів     | Відбір персоналу                 | Оцінка навичок і комунікації     | Співбесіди, тестування | Зниження помилок        |
| Навчання          | Підвищення кваліфікації          | Тренінги, стажування             | Освітні програми       | Професійність           |
| Мотивація         | Стимулювання працівників         | Фінансові та нефінансові стимули | Бонуси, KPI            | Продуктивність          |
| Оцінка діяльності | Контроль роботи                  | Оцінка результатів               | KPI, відгуки клієнтів  | Підвищення ефективності |

*Джерело: створено автором на основі [18]*

Не менш важливою складовою вважається впровадження ефективної системи мотивації та оцінювання результатів праці, що стимулюють підвищення продуктивності та відповідальності персоналу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів разом із регулярним контролем і зворотним зв'язком забезпечують зростання ефективності роботи працівників і покращення загальних економічних показників підприємства.

Сервісно-орієнтованим підходом (табл. 1.6) передбачено інтеграцію інтересів як клієнтів, так і персоналу, на основі чого формується цілісна система створення цінності. Узгодженість внутрішніх процесів і чітко налагоджені комунікації забезпечують безперервність сервісу та підвищують якість взаємодії між усіма учасниками. У таких умовах працівники виражені не лише виконавцями, а й активними носіями сервісної культури, що позитивно впливає на кінцевий результат обслуговування.

Таблиця 1.6 - Сервісно-орієнтований підхід

| Елемент               | Характеристика                    | Зміст реалізації                          | Інструменти       | Економічний результат |
|-----------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Сутність підходу      | Орієнтація на клієнтів і персонал | Баланс внутрішнього і зовнішнього сервісу | Стандарти сервісу | Стабільність          |
| Внутрішній клієнт     | Персонал підприємства             | Забезпечення умов роботи                  | HR-політика       | Ефективність          |
| Зовнішній клієнт      | Споживач послуг                   | Якісне обслуговування                     | CRM               | Лояльність            |
| Комунікації           | Взаємодія всередині               | Обмін інформацією                         | Внутрішні системи | Узгодженість          |
| Корпоративна культура | Орієнтація на сервіс              | Формування цінностей                      | Навчання          | Якість обслуговування |

*Джерело: створено автором на основі [19]*

Орієнтація на довгострокові відносини із зовнішніми клієнтами потрібна для формування їхньої лояльності та підвищення конкурентних переваг підприємства. Розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах сервісу, разом із використанням сучасних інструментів управління

взаємовідносинами дозволяє досягти стабільності діяльності та зростання економічної ефективності.

За поточних умов розвитку економіки сфера послуг дедалі більше набула людського виміру, де ключову роль відіграють не лише технології чи ресурси, а насамперед взаємини між людьми. Поступово бізнес відійшов від виключно операційного підходу до усвідомлення того, що якість сервісу формується через емоції, досвід і довіру. Саме тому виникла потреба у створенні узагальнених підходів і моделей, які допомагають зрозуміти, як саме формується сприйняття послуг і яким чином можна впливати на цей процес. Передумовою появи таких моделей (табл. 1.7 – 1.10) стало зростання конкуренції, коли підприємствам стало недостатньо просто задовольняти базові потреби клієнтів. Важливим стало передбачати очікування, формувати позитивні враження та будувати довгострокові відносини. У цьому контексті почали формуватися концепції, що поєднують у собі як об'єктивні параметри якості, так і суб'єктивне сприйняття клієнта, що зробило управління сервісом більш комплексним і багатовимірним.

Не менш значущим чинником стало усвідомлення ролі персоналу як носія цінностей і безпосереднього творця сервісного досвіду. Організації поступово зрозуміли, що задоволений і мотивований працівник здатен створювати якісніший продукт, ніж будь-яка автоматизована система - це призвело до переосмислення внутрішніх процесів, зокрема комунікації, навчання та мотивації, що заклало основу для розвитку сучасних підходів до управління сервісом.

Модель SERVQUAL (рис. 1.3) дозволяє комплексно оцінити якість послуг через призму сприйняття клієнта, акцентувавши увагу не лише на результаті, а й на процесі обслуговування. Її застосування потрібне для виявлення розривів між очікуваннями споживачів і фактичним рівнем сервісу, що дає можливість своєчасно коригувати діяльність підприємства. Завдяки цьому керівництво організації отримує інструмент для системного вдосконалення сервісу, орієнтуючись на реальні потреби та враження клієнтів.

Водночас важливою перевагою моделі є її універсальність і здатність інтегруватися в різні сфери діяльності. Її використання допомагає формувати довіру, підвищувати рівень задоволеності та створювати довготривалі відносини з клієнтами.

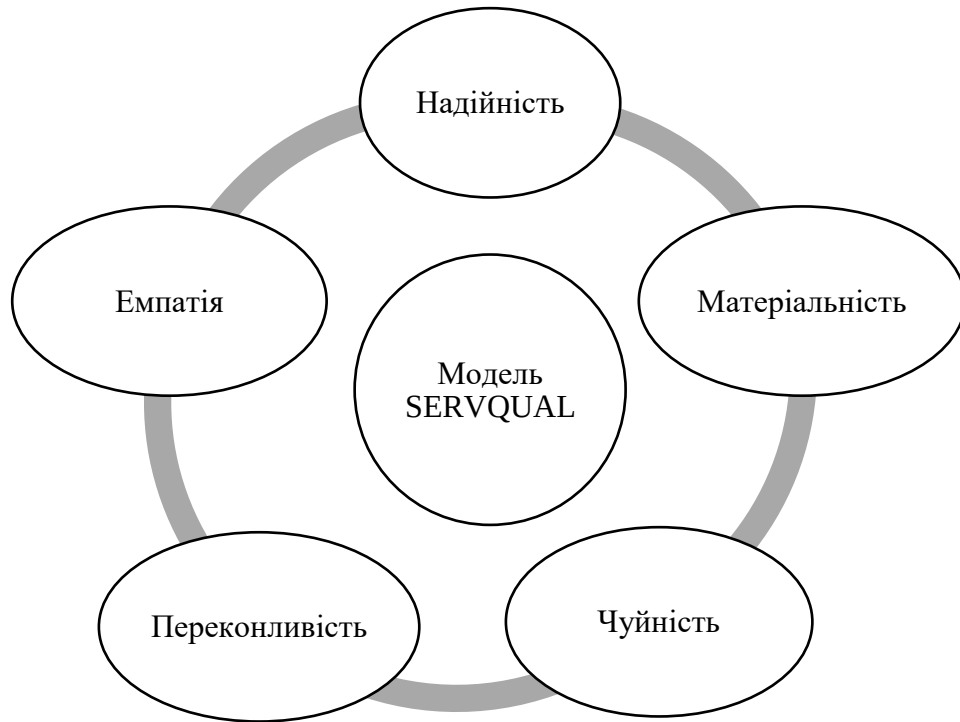


Рисунок 1.3 – Модель SERVQUAL

*Джерело: [48]*

У результаті на підприємстві не лише покращується якість обслуговування, а й зміцнюються конкурентні позиції і забезпечується стабільний розвиток і позитивна репутація на ринку.

Сервіс-менеджмент (рис. 1.4) виражено цілісною системою управління, якою поєднано стратегічні орієнтири підприємства з операційною діяльністю у сфері обслуговування. Його впровадження дозволяє не лише структурувати процеси надання послуг, а й забезпечити їх узгодженість із потребами ринку. Завдяки цьому підприємство отримує можливість ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень якості сервісу.

Особливого значення набуває інтеграція всіх елементів системи - від підготовки персоналу до контролю якості та управління клієнтським досвідом.

Такий підхід сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами, підвищенню їхньої лояльності та зміцненню конкурентних позицій. У підсумку сервіс-менеджмент стає не лише інструментом організації обслуговування.

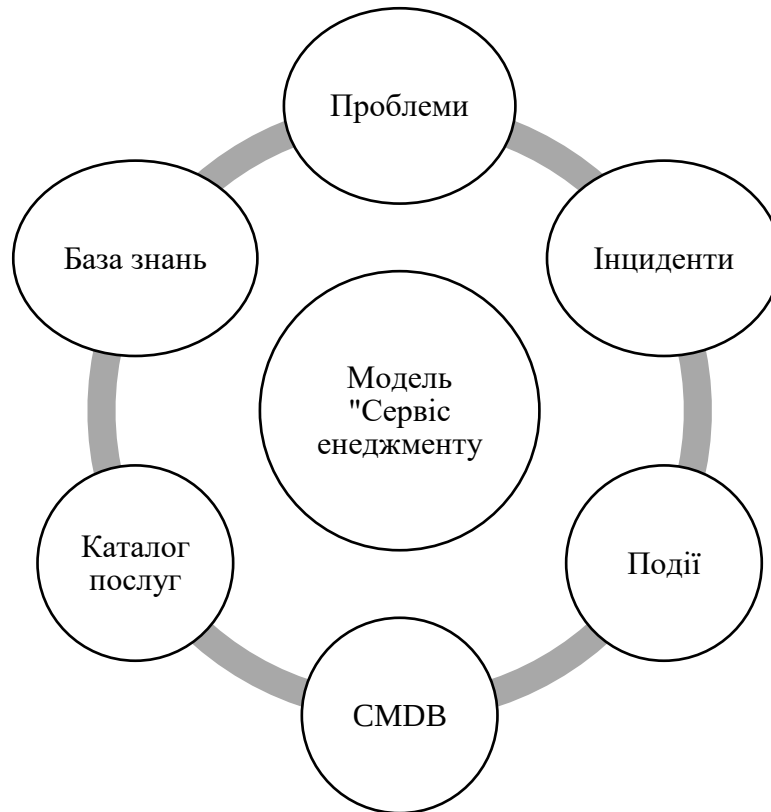


Рисунок 1.4 – Модель «Сервіс менеджменту»

*Джерело: [49]*

Модель внутрішнього маркетингу (рис. 1.5) підкреслює, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від ставлення до власного персоналу як до внутрішнього клієнта. Такий підхід використовується в ході формування сприятливого робочого середовища, у якому працівники відчують свою цінність і значущість для організації.

Системна робота з персоналом через навчання, комунікації та залучення до управлінських процесів забезпечують узгодженість дій і підвищується відповідальність кожного працівника - це створює основу для надання якісних послуг і формування позитивного клієнтського досвіду.

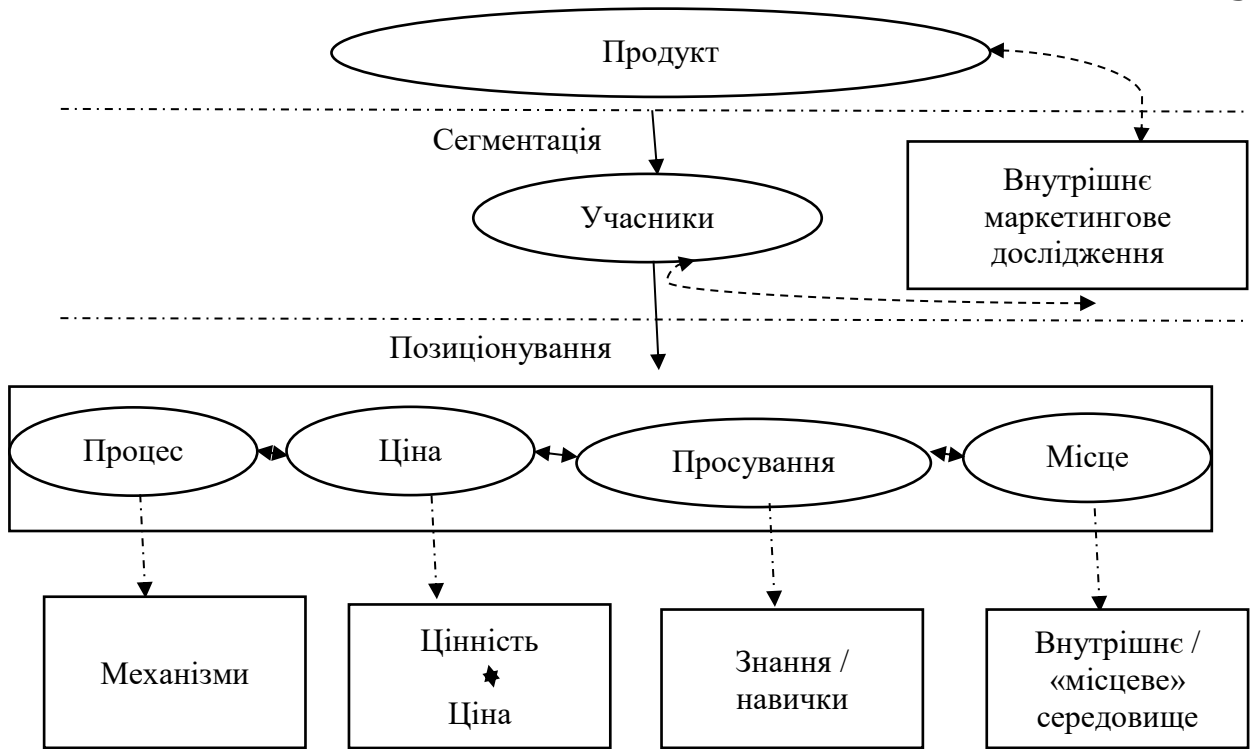


Рисунок 1.5 – Модель внутрішнього маркетингу

*Джерело: [33]*

У моделі Service-Profit Chain (табл. 1.6) демонструється взаємозалежність між внутрішніми процесами підприємства та його фінансовими результатами та акцентується увага на ролі персоналу як вихідної ланки всієї системи. В ній підкреслено, що задоволеність працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування, що, у свою чергу, формує позитивний досвід клієнтів.

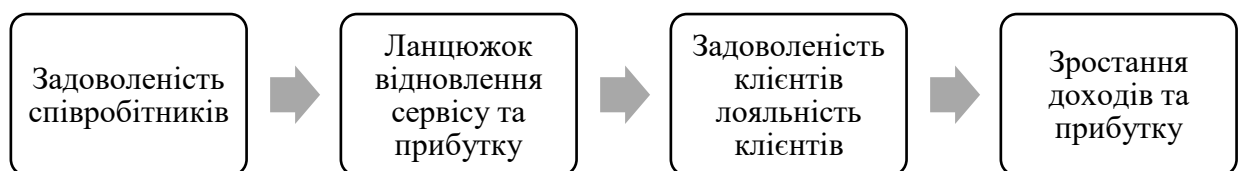


Рисунок 1.6 - Модель Service-Profit Chain

*Джерело: [50]*

У результаті ефективною взаємодією всіх елементів моделі забезпечується зростання лояльності клієнтів і стимулюються повторні звернення, що позитивно відображається на доходах підприємства.

Таким чином, розглянуті моделі формують взаємопов'язану систему управління діяльністю підприємства у сфері послуг, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти його функціонування. Їх комплексне застосування дозволяє забезпечити узгодженість між організацією внутрішніх процесів, рівнем взаємодії персоналу зі споживачами та кінцевими фінансовими результатами діяльності підприємства. У сукупності це створює методологічну основу для підвищення якості управлінських рішень, удосконалення сервісних процесів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства у сфері послуг.

### **1.3 Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на організацію діяльності підприємства сфери послуг в умовах нестабільності економіки України**

Війна докорінно змінила умови функціонування підприємств сфери послуг, змусивши їх працювати в ситуації постійної невизначеності та ризику. Звичні управлінські підходи втратили свою ефективність, адже щоденні рішення тепер залежать не лише від економічних чинників, а й від безпекових умов, людського ресурсу та здатності швидко адаптуватися. У таких реаліях особливого значення набуло внутрішнє середовище підприємства, яке стало основою його стійкості та здатності продовжувати діяльність навіть у найскладніших обставинах.

Водночас внутрішні процеси перестали бути виключно управлінською категорією і набули більш глибокого, людського змісту. Підприємства змушені не лише організовувати роботу, а й підтримувати своїх працівників, зберігати командний дух і створювати відчуття стабільності там, де її

об'єктивно бракує. Саме тому аналіз внутрішнього середовища в умовах війни дозволить краще зрозуміти, як формується життєздатність бізнесу та які чинники визначають його здатність вистояти: (табл. 1.11)



Рисунок 1.7 - Вплив внутрішнього середовища підприємства в умовах війни

Джерело: [39]

Внутрішнє середовище підприємства охоплює ключові елементи, які визначають його здатність функціонувати та адаптуватися в умовах війни. Найбільших змін зазнають персонал, організаційна структура, фінансові ресурси, корпоративна культура та технології. Кожен із цих елементів формує рівень стійкості підприємства до зовнішніх загроз і кризових явищ.

Умови війни змушують підприємства впроваджувати гнучкі підходи до управління, оптимізувати витрати, підтримувати працівників та активно використовувати цифрові технології. Узгоджене функціонування всіх елементів внутрішнього середовища сприяє збереженню безперервності діяльності, підвищенню ефективності управління та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для більш наочної оцінки ступеня впливу внутрішніх чинників на діяльність підприємства в умовах війни доцільно використати інструмент ризик-аналізу у вигляді матриці ризиків. Вона дозволяє систематизувати ключові елементи внутрішнього середовища за рівнем їхньої ймовірності виникнення та ступенем впливу на результати діяльності підприємства, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: (рис. 1.8)



Рисунок 1.8 -Матриця ризиків внутрішнього середовища

Джерело: [39]

Вище представлена матриця дає змогу комплексно оцінити ступінь впливу окремих елементів внутрішнього середовища на діяльність підприємства та визначити напрями, які потребують першочергової уваги з боку управління. Використання матриці ризиків сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує своєчасне реагування на внутрішні загрози та формує основу для адаптації підприємства до нестабільних умов функціонування.

В умовах війни головним ресурсом підприємства стали не стільки капітал чи технології, скільки люди та їхня здатність працювати разом у складних обставинах. Втрата частини персоналу, емоційне виснаження та постійний стрес створили додаткові виклики, проте водночас підсилилось значення підтримки, взаєморозуміння і довіри всередині колективу. Саме ці нематеріальні чинники часто ставали вирішальними для збереження працездатності підприємства.

Внутрішня гнучкість і здатність швидко перебудовувати процеси дозволяють бізнесу адаптуватися до нових реалій. Перехід до дистанційних форматів роботи та активне використання цифрових інструментів допомагають забезпечити безперервність діяльності навіть за умов обмежень і небезпеки - усі перелічені аспекти підтверджують те, що адаптація стала не тимчасовим заходом, а постійною характеристикою сучасного підприємства.

Сьогодні діяльність підприємств у сфері послуг в Україні відбувається в реальності, де зовнішні умови змінюються швидше, ніж встигають формуватися довгострокові плани. Війна вплинула не лише на економічні показники, а й на звичний ритм життя, поведінку людей і саму логіку ведення бізнесу. Підприємства змушені враховувати фактори, які раніше не мали такого значення (від безпекових ризиків до доступності базових ресурсів), що безпосередньо визначили можливість працювати.

У цих умовах зовнішнє середовище перестало бути просто фоном і стало визначальним чинником, який формує межі можливого для кожного підприємства: (табл. 1.7)

Таблиця 1.7 – Вплив зовнішнього середовища в умовах війни в Україні

| Елемент зовнішнього середовища  | Характеристика             | Конкретні прояви війни                                         | Інструменти адаптації             | Вплив на діяльність |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Економічні фактори              | Інфляція, доходи населення | Інфляція понад 20% у 2022 р., падіння купівельної спроможності | Перегляд цін, бюджетування        | Зниження попиту     |
| Енергетична ситуація            | Доступ до енергії          | Масові відключення електроенергії (2022–2023 рр.)              | Генератори, альтернативні джерела | Перерви в роботі    |
| Політична та безпекова ситуація | Ризики діяльності          | Ракетні обстріли, загроза безпеці                              | Релокація бізнесу, укриття        | Перебої діяльності  |
| Соціальні фактори               | Поведінка споживачів       | Міграція населення, зміна потреб                               | Адаптація послуг                  | Зміна попиту        |
| Конкуренція                     | Ринок послуг               | Закриття частини бізнесів, поява нових ніш                     | Гнучкість, інновації              | Перерозподіл ринку  |

Джерело: [2]

Зовнішні виклики, з якими стикаються підприємства під час війни, мають комплексний і водночас дуже відчутний характер. Сюди відносяться не абстрактні ризики, а щоденні обставини, що впливають на роботу - від коливань цін до вимушених перерв через відсутність електроенергії чи загрози безпеці. У таких умовах будь-яке управлінське рішення набуває більшої ваги, адже помилки можуть коштувати значно дорожче, ніж у стабільний період

Аналіз макроекономічних показників України дав змогу оцінити загальні тенденції розвитку національної економіки в умовах воєнних викликів та післякризового відновлення. До ключових індикаторів належать обсяг валового внутрішнього продукту, темпи реального економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, оскільки саме вони відображають стан економічної стабільності держави, ефективність економічної політики та рівень ділової активності. Дослідження динаміки цих показників у 2021–2026 рр. використані для визначення основних тенденцій функціонування економіки України в умовах нестабільного зовнішнього середовища: (рис. 2.9)

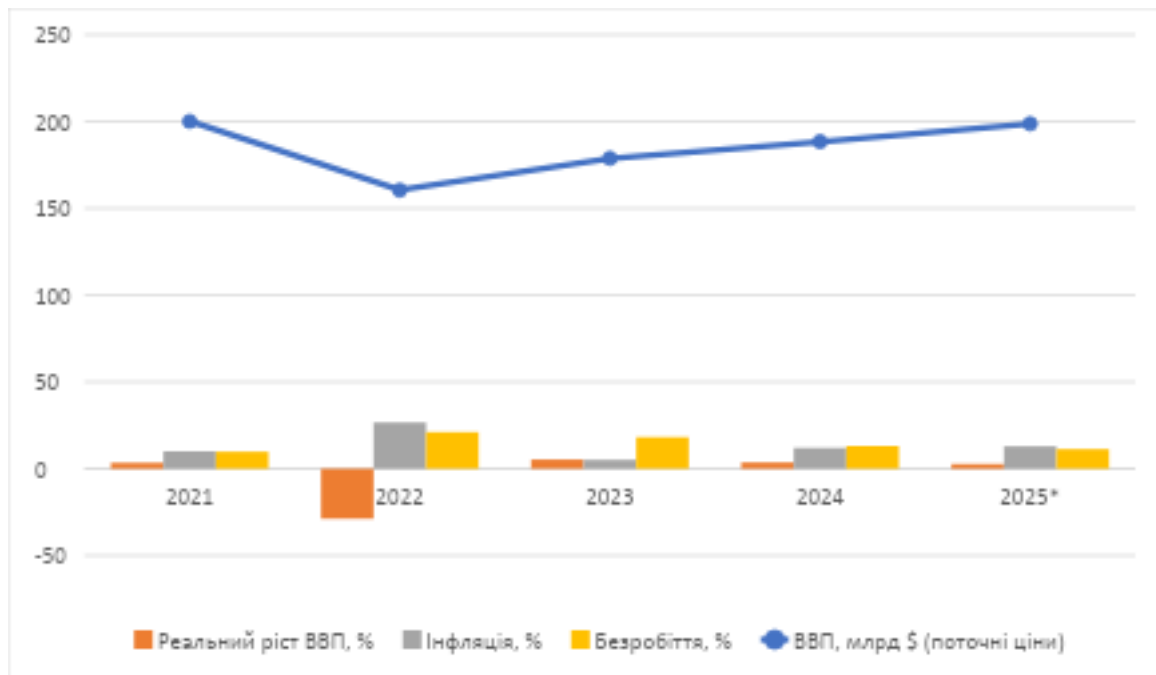


Рисунок 1.9 – Динаміка ключових макроекономічних показників України за 2021–2026 рр.

*Джерело: [4]*

Підкреслено суттєвий негативний вплив воєнних дій на економіку України у 2022 році, що проявилось у падінні ВВП, зростанні інфляції та безробіття. Водночас у наступні роки спостерігаються поступові тенденції до економічного відновлення, зокрема зростання обсягів ВВП, стабілізація інфляційних процесів і скорочення рівня безробіття. Представлена динаміка підтвердила адаптацію економіки до кризових умов та формування передумов для подальшого економічного розвитку і підвищення макроекономічної стійкості держави.

Разом із тим саме складність середовища змусила бізнес ставати більш гнучким і уважним до змін. Підприємства починають швидше помічати нові потреби клієнтів, адаптувати свої послуги та знаходити нестандартні рішення для збереження діяльності. У такий спосіб формується новий підхід до роботи, де важливими стають не лише ресурси, а й здатність мислити ширше та діяти на випередження.

Повномасштабна війна змусила підприємства сфери послуг переосмислити сам підхід до ведення діяльності, адже звичні орієнтири втратили свою стабільність. Робота в умовах постійного ризику й змін у поведінці споживачів потребує не просто реагування, а глибокого розуміння того, як взаємодіють різні фактори впливу. У центрі уваги опиняється не окремий елемент, а цілісна картина, де кожне рішення має наслідки для всієї системи.

Найбільш важливим є усвідомлення того, що внутрішні можливості підприємства і зовнішні виклики тісно взаємопов'язані. Неможливо ефективно діяти, ігноруючи хоча б одну зі сторін, адже саме їх поєднання визначає умови функціонування підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Комплексний вплив війни та адаптація підприємства

| Напрямок впливу        | Внутрішні фактори      | Зовнішні фактори                        | Реакція підприємства              | Результат                |
|------------------------|------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Якість послуг          | Кадрові втрати, стрес  | Зниження вимог/зміна очікувань клієнтів | Спрощення сервісу, навчання       | Збереження клієнтів      |
| Фінансова стабільність | Обмежені ресурси       | Інфляція, падіння доходів               | Скорочення витрат, диверсифікація | Стійкість                |
| Безперервність роботи  | Технології, управління | Відключення світла, обстріли            | Онлайн-робота, генератори         | Продовження діяльності   |
| Конкурентоспроможність | Інновації              | Зміни ринку                             | Нові послуги, гнучкість           | Переваги                 |
| Розвиток               | Корпоративна культура  | Невизначеність                          | Стратегічна адаптація             | Відновлення та зростання |

Джерело: [4]

Розгляд взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників підтвердив, що діяльність підприємства в умовах війни стала значно складнішою, але водночас більш усвідомленою. Кожен крок (від організації роботи до прийняття стратегічних рішень) потребує врахування не лише наявних ресурсів, а й постійно змінюваного середовища - це сформувало новий рівень відповідальності та змусило діяти більш зважено й обдуманно.

Навіть у складних умовах підприємства не лише пристосовуються, а й шукають можливості для розвитку. Гнучкість, здатність швидко навчатися та відкритість до змін стають ключовими рисами, які дозволяють не втратити позиції. Поступово формується новий досвід ведення бізнесу, де стабільність досягається не через сталість умов, а через уміння працювати в їх постійній змінності.

У підсумку варто підкреслити, що комплексний вплив війни не лише створив труднощі, а й стимулював внутрішню трансформацію підприємств. Саме завдяки цій трансформації з'явилась здатність відновлюватися, зміцнювати свої позиції та рухатися вперед навіть у несприятливих умовах. Такий досвід став основою для майбутнього розвитку, більш стійкого та адаптивного до будь-яких викликів.

### **Висновки за розділом 1**

Організація діяльності підприємства у сфері послуг формується як цілісна система, у якій поєднуються ресурси, управлінські процеси та людський фактор. Її результативність визначається не лише економічними показниками, а передусім здатністю забезпечити стабільну якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів. У сфері послуг особливого значення набуває узгодженість дій усіх елементів, адже будь-які недоліки організації одразу відображаються на кінцевому результаті. Саме тому ефективна діяльність базується на поєднанні чіткої структури, гнучкості управління та постійного вдосконалення процесів.

Сучасні підходи до організації діяльності показують, що успішність підприємства залежить від здатності поєднувати різні управлінські принципи. Орієнтація на клієнта визначає зміст послуг, системність забезпечує узгодженість внутрішніх процесів, а гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни. Водночас важливу роль відіграє персонал, який безпосередньо формує якість сервісу та впливає на загальне сприйняття підприємства. Поєднання

раціональних управлінських рішень із увагою до людського фактору створює основу для стабільного функціонування та формування конкурентних переваг.

В умовах нестабільності особливої ваги набуває здатність підприємства адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішня згуртованість, підтримка колективу та ефективна організація процесів стають ключовими передумовами збереження діяльності. Одночасно зовнішні чинники змушують підприємства переглядати підходи до роботи, шукати нові рішення та швидко пристосовуватися до нових умов. У такій ситуації стійкість досягається через гнучкість, здатність до навчання та відкритість до змін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» вважається повноцінним суб'єктом господарювання, що функціонує в межах українського правового поля та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства [45]. Підприємство було зареєстроване ще у 2010 році, такий довго тривалий період функціонування свідчить про накопичений досвід ведення діяльності, а також про стабільність організації, її здатність адаптуватися до змін економічного середовища та зберігати свою правосуб'єктність у різні періоди розвитку економіки України. (Додаток А)

Організаційно-правова форма товариства – товариство з обмеженою відповідальністю – є однією з найпоширеніших форм ведення бізнесу, що пояснюється гнучкістю в управлінні та обмеженням відповідальності учасників у межах їхніх внесків. У даному випадку статутний капітал підприємства становить 1000000 грн, що вважається достатньо вагомим показником для компанії такого профілю та свідчить про наявність певної фінансової бази на етапі створення. Водночас структура власності максимально проста та прозора, оскільки єдиним засновником і бенефіціаром виступає одна фізична особа – Великий Ігор Володимирович, який володіє 100% часткою та здійснює прямий вирішальний вплив на діяльність підприємства [42]. (Додаток Б) Така концентрація власності забезпечила оперативність у прийнятті управлінських рішень, однак водночас зробила підприємство залежним від управлінських якостей та стратегічного бачення однієї особи.

Особливу увагу варто звернути на управлінську структуру підприємства. Керівником і водночас підписантом є той самий засновник, що свідчить про поєднання функцій власника та менеджера. Такий підхід досить поширений у малому та середньому бізнесі, адже дозволяє уникати складної ієрархії та прискорює процес ухвалення рішень. Проте це також означає високе навантаження на керівника, оскільки він фактично відповідає за всі ключові напрями діяльності – від стратегічного планування до поточних операцій. Відсутність окремо визначеного бухгалтера або уповноваженої особи для підписання звітності може свідчити або про передачу цих функцій на аутсорсинг, або про їх виконання безпосередньо керівником.

Що стосується видів діяльності, підприємство спеціалізується на виконанні будівельних та інженерних робіт, зокрема у сфері монтажу водопровідних мереж, систем опалення та інших спеціалізованих робіт. Така спеціалізація вказує на технічний характер діяльності та орієнтацію на ринок інженерних послуг, який вважається досить специфічним і потребує відповідної кваліфікації, досвіду та дотримання стандартів якості. Наявність низи додаткових видів діяльності підтвердила диверсифікацію послуг, що дозволяє підприємству бути більш гнучким і адаптуватися до змін попиту.

Окремо варто відзначити, що підприємство зареєстроване у місті Київ, вигідне розташування відкрило доступ до одного з найбільших ринків послуг в Україні. Розташування в столиці також створило як додаткові можливості (ширше коло клієнтів, більша кількість проєктів), так і підвищену конкуренцію, що вимагає від підприємства високого рівня організації діяльності та якості виконання робіт. Наявність контактного телефону та офісу підтвердили формалізовану присутність компанії та її відкритість до взаємодії з клієнтами і партнерами [43].

Важливим аспектом вважається податковий статус підприємства. Компанія зареєстрована як платник податку на додану вартість, що характерно для суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність із відносно значними обсягами операцій - це також свідчить про її інтеграцію у формальний сектор

економіки та ведення діяльності з дотриманням податкових вимог. Водночас відсутність інформації про перебування на спрощеній системі оподаткування підтверджує, що підприємство функціонує за загальною системою, що передбачає більш складний облік і звітність.

Вагомим є також показник кількості працівників, який, згідно з фінансовою звітністю, становить лише одну особу. Така ситуація вказувала про специфічну модель організації діяльності, коли підприємство фактично виступає як управлінський або координаційний центр, залучаючи виконавців на договірній основі. У сфері будівництва та монтажних робіт це досить поширена практика, коли основний штат мінімальний, а більшість робіт виконується підрядниками або тимчасовими бригадами.

Додатково варто звернути увагу на наявність ліцензій, що підтверджує право підприємства здійснювати окремі види діяльності, які підлягають державному регулюванню. Водночас відсутність інформації про санкції чи негативні згадки в публічному просторі дозволяє зробити висновок про відсутність суттєвих репутаційних ризиків.

У цілому діяльність ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» варто охарактеризувати як таку, що поєднує ознаки невеликого за масштабами, але функціонально гнучкого підприємства, здатного працювати в умовах змінного середовища. Простота структури управління, концентрація власності, спеціалізація у технічній сфері та використання гнучких форм організації праці створюють передумови для оперативного реагування на ринкові зміни. Водночас подальший розвиток підприємства значною мірою залежатиме від здатності розширювати ресурсну базу.

Аналіз динаміки активів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023–2025 рр. дав змогу оцінити загальний фінансовий стан підприємства, структуру його ресурсів та особливості їх формування в умовах нестабільного економічного середовища. Активи відображають сукупність майнових цінностей, які перебувають у розпорядженні підприємства та забезпечують здійснення його господарської діяльності. Дослідження змін у складі та

структурі активів дозволило визначити рівень мобільності ресурсів, ефективність їх використання, а також адаптацію підприємства до зовнішніх викликів, зокрема до умов воєнного стану в Україні: (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023 – 2025 рр., тис. грн і %

| Показник                    | 2023    | 2024    | 2025    | Відхилення<br>(абс.) | Відхилення<br>(%) |
|-----------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-------------------|
| Необоротні активи, тис. грн | 751,8   | 751,8   | 751,8   | -                    | -                 |
| Оборотні активи, тис. грн   | 31607,4 | 31599,8 | 31599,8 | -7,6                 | -0,02%            |
| Баланс, тис. грн            | 32359,2 | 32351,6 | 32351,6 | -7,6                 | -0,02%            |
| Необоротні активи, %        | 2,32    | 2,32    | 2,32    | -                    | -                 |
| Оборотні активи, %          | 97,68   | 97,68   | 97,68   | -                    | -                 |

*Джерело: сформовано автором за даними Додатку В та Додатку Г*

За результатами аналізу встановлено, що Аналіз динаміки активів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023–2025 рр. свідчить про загальну стабільність обсягів майна підприємства. Загальна вартість активів у 2023 р. становила 32359,2 тис. грн, тоді як у 2024–2025 рр. – 32351,6 тис. грн. Абсолютне скорочення балансу за досліджуваний період склало лише 7,6 тис. грн, або 0,02%, що свідчить про практично незмінний масштаб господарської діяльності підприємства. Необоротні активи протягом трьох років залишалися на рівні 751,8 тис. грн без будь-яких змін, що характеризує відсутність суттєвих інвестицій у довгострокові матеріальні чи нематеріальні ресурси.

Структура активів підприємства упродовж 2023–2025 рр. також залишалася стабільною. Частка необоротних активів у балансі становила 2,32%, тоді як оборотні активи формували основну частину майна підприємства – 97,68%. Така структура свідчить про високий рівень мобільності активів та орієнтацію підприємства переважно на поточну операційну діяльність. Оборотні активи у 2023 р. становили 31607,4 тис. грн, а у 2024–2025 рр. – 31599,8 тис. грн, тобто їх скорочення було мінімальним і не мало істотного впливу на загальний фінансовий стан підприємства. Водночас відсутність приросту активів може свідчити про обмеження розширення діяльності та стриману фінансову політику.

Вплив зовнішнього середовища, зокрема умов воєнного стану в Україні, суттєво позначився на діяльності підприємства. Нестабільність економічної ситуації, зниження ділової активності та зростання ризиків господарювання спричинили необхідність мінімізації витрат і стримування інвестиційної активності. У результаті підприємство зосередилося на підтриманні поточного рівня ліквідності та збереженні стабільної структури активів без суттєвого їх оновлення чи розширення. Стагнація активів та відсутність позитивної динаміки можуть також свідчити про уповільнення темпів розвитку підприємства та обережний підхід до управління фінансовими ресурсами в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Аналіз структури оборотних активів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023–2025 рр. показав склад найбільш мобільної частини ресурсів підприємства, які забезпечували його поточну діяльність. Оборотні активи визначали рівень ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання та відображали пріоритети у використанні ресурсів в умовах воєнного стану в Україні: (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Структура оборотних активів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023 – 2025 рр., тис. грн і %

| Показник                                         | 2023    | 2024    | 2025    | Відхилення<br>(абс.) | Відхилення<br>(%) |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-------------------|
| Запаси, тис. грн                                 | 22523,8 | 22523,8 | 22523,8 | 0,00                 | 0,00              |
| Дебіторська заборгованість<br>(товари), тис. грн | 4230,3  | 4224,5  | 4224,5  | -5,80                | -0,14             |
| Інша дебіторська<br>заборгованість, тис. грн     | 3202,9  | 3202,9  | 3202,9  | -                    | -                 |
| Грошові кошти, тис. грн                          | 1,1     | 0,5     | 0,5     | -0,60                | -54,55            |
| Інші оборотні активи, тис. грн                   | 1649,3  | 1648,1  | 1648,1  | -1,20                | -0,07             |
| Разом, тис. грн                                  | 31607,4 | 31599,8 | 31599,8 | -7,60                | -0,02             |
| Запаси, %                                        | 71,27   | 71,28   | 71,28   | 0,01                 | 0,01              |
| Дебіторська заборгованість<br>(товари), %        | 13,39   | 13,37   | 13,37   | -0,02                | -0,15             |
| Інша дебіторська<br>заборгованість, %            | 10,13   | 10,14   | 10,14   | 0,01                 | 0,10              |
| Грошові кошти, %                                 | 0,00    | 0,00    | 0,00    | -                    | -                 |
| Інші оборотні активи, %                          | 5,21    | 5,21    | 5,21    | -                    | -                 |

*Джерело: сформовано автором за даними Додатку В та Додатку Г*

Структура оборотних активів підприємства протягом 2023–2025 років залишалася практично незмінною. Найбільшу частку у структурі оборотних активів стабільно займали запаси - понад 71%, що свідчило про концентрацію ресурсів у матеріальній формі. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зменшилася на 5,8 тис. грн (-0,14%), а інша дебіторська заборгованість залишалася на рівні 3 202,9 тис. грн. Грошові кошти зменшилися з 1,1 тис. грн у 2023 році до 0,5 тис. грн у 2024 і 2025 роках (-54,55%), що відображало критично низький рівень ліквідних ресурсів підприємства. Інші оборотні активи знизилися на 1,2 тис. грн (-0,07%). Загальна сума оборотних активів залишалася стабільною - 31 607,4 тис. грн у 2023 році та 31 599,8 тис. грн у 2025 році (-0,02%).

У період воєнного стану підприємство зберігало консервативну модель управління ресурсами: запаси залишалися основним активом, грошові кошти трималися на мінімальному рівні, а дебіторська заборгованість частково погашалася контрагентами. Незначні коливання в структурі оборотних активів показали, що підприємство підтримувало стабільність діяльності в умовах обмеженого доступу до ринків, перебоїв у постачанні та високих економічних ризиків. Структура оборотних активів відобразила ефективність управління ресурсами та здатність компанії протистояти викликам воєнного часу, зберігши при цьому баланс між матеріальними запасами та обмеженою ліквідністю.

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023–2025 роки дозволив оцінити структуру фінансування підприємства та співвідношення власних і залучених коштів у складних економічних умовах, зумовлених воєнним станом в Україні. Дослідження показало, як компанія підтримувала фінансову стійкість та платоспроможність і було збережено баланс між власним капіталом і короткостроковими зобов'язаннями: (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка пасивів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023 – 2025 рр., тис. грн і %

| Показник                             | 2023    | 2024    | 2025    | Відхилення<br>(абс.) | Відхилення<br>(%) |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-------------------|
| Власний капітал, тис. грн            | 17607,7 | 17456,4 | 17456,4 | -151,30              | -0,86             |
| Довгострокові зобов'язання, тис. грн | 248,5   | 248,5   | 248,5   | 0,00                 | 0,00              |
| Поточні зобов'язання, тис. грн       | 14503,0 | 14646,7 | 14646,7 | 143,70               | 0,99              |
| Баланс, тис. грн                     | 32359,2 | 32351,6 | 32351,6 | -7,60                | -0,02             |
| Власний капітал, %                   | 54,41   | 53,95   | 53,95   | -0,46                | -0,85             |
| Довгострокові зобов'язання, %        | 0,77    | 0,77    | 0,77    | 0,00                 | 0,00              |
| Поточні зобов'язання, %              | 44,82   | 45,28   | 45,28   | 0,46                 | 1,03              |

*Джерело: сформовано автором за даними Додатку В та Додатку Г*

Протягом 2023–2025 років власний капітал ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» зменшився на 151,3 тис. грн (-0,86%), що свідчило про незначне зниження накопиченого прибутку або покриття збитків. Довгострокові зобов'язання залишалися незмінними - 248,5 тис. грн, що підтвердило відсутність нових кредитних зобов'язань або фінансових ризиків, пов'язаних з довгостроковим боргом. Поточні зобов'язання збільшилися на 143,7 тис. грн (+0,99%), що відображало зростання короткострокових платежів за товари, роботи, послуги та інші операційні витрати в умовах воєнного часу.

У структурі пасивів баланс залишався стабільним - 32 351,6 тис. грн, власний капітал формував більшу частину фінансування (53,95%), а поточні зобов'язання займали 45,28%. Співвідношення власних і залучених коштів демонструвало обережну політику управління фінансами, яка дозволяла підтримувати ліквідність і платоспроможність навіть у період воєнної нестабільності, коли доступ до кредитних ресурсів був обмежений, постачання і реалізація продукції ускладнені, а економічні ризики значно зросли. Зменшення власного капіталу та збільшення короткострокових зобов'язань відображало необхідність оперативного реагування на фінансові виклики та підтримання операційної діяльності компанії у надзвичайних умовах.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023–2025 роки дозволив оцінити динаміку доходів, витрат та чистого прибутку підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Дані показали суттєве скорочення операційної діяльності після 2023 року та вплив війни на обсяги реалізації продукції і фінансові показники компанії: (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023 – 2025 рр.

| Показник                                     | 2023   | 2024  | 2025  | Відхилення<br>(абс.) | Відхилення<br>(%) |
|----------------------------------------------|--------|-------|-------|----------------------|-------------------|
| Чистий дохід, тис. грн                       | 6720,8 | -     | -     | -6720,8              | -100,0%           |
| Інші доходи, тис. грн                        | 2,6    | -     | -     | -2,6                 | -100,0%           |
| Разом доходи, тис. грн                       | 6723,4 | -     | -     | -6723,4              | -100,0%           |
| Собівартість, тис. грн                       | 6722,8 | -     | -     | -6722,8              | -100,0%           |
| Інші операційні витрати, тис. грн            | 404,9  | 151,3 | -     | -404,9               | -100,0%           |
| Разом витрати, тис. грн                      | 7127,7 | 151,3 | -     | -7 127,7             | -100,0            |
| Чистий результат, тис. грн                   | -404,3 | -     | -     | 253,0                | 62,6              |
|                                              |        | 151,3 | 151,3 |                      |                   |
| Рентабельність (чистий результат / дохід), % | -6,01  | -     | -     | -                    | -                 |

*Джерело: сформовано автором за даними Додатку В та Додатку Г*

У 2023 році підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 6720,8 тис. грн, а загальний обсяг доходів склав 6 723,4 тис. грн, що повністю покривало собівартість продукції - 6722,8 тис. грн, проте не забезпечувало прибутковості через високі інші операційні витрати в 404,9 тис. грн. Чистий збиток за підсумками року становив -404,3 тис. грн, що відповідало рентабельності -6,01%.

У 2024 році доходи компанії зникли, оскільки підприємство не здійснювало продажів у зв'язку з війною, яка суттєво вплинула на логістику, постачання матеріалів та можливість реалізації продукції. Витрати скоротилися до 151,3 тис. грн, що відображало лише мінімальні операційні та адміністративні витрати, необхідні для підтримки діяльності та збереження

активів. Чистий збиток зменшився до -151,3 тис. грн, що показало здатність підприємства зменшувати негативний фінансовий ефект у кризових умовах.

У 2025 році структура фінансових результатів залишалася на рівні кінця 2024 року, адже доходи не формувалися, витрати підтримувалися на мінімальному рівні, а чистий збиток становив -151,3 тис. грн. Порівняно з 2023 роком, компанія скоротила збитки на 253,0 тис. грн (62,6%), що свідчило про адаптацію бізнесу до умов війни, економії ресурсів та мінімізацію непотрібних витрат. Відсутність доходів у 2024–2025 роках відображала прямий вплив бойових дій на операційну діяльність, закриття або обмеження виробництва, порушення ланцюгів постачання та зменшення попиту, що було характерно для українських підприємств у цей період. Загалом, фінансова поведінка підприємства продемонструвала здатність утримувати ліквідність і зберігати активи в умовах воєнного часу, навіть при повній відсутності продажів та обмеженні операційної діяльності

## **2.2 Аналіз організаційної структури управління підприємством**

ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» було засновано у 2010 році як мале підприємство з одним засновником і керівником - Великим Ігором Володимировичем, який одночасно виконував функції генерального директора та підписанта компанії. На початковому етапі діяльності підприємство зосередилося на спеціалізованих будівельних роботах, зокрема монтажі водопровідних мереж та систем опалення і кондиціонування, що обумовлювало компактну організаційну структуру та мінімальну кількість працівників. Від початку керівництво компанії формувало управлінський апарат так, щоб забезпечити максимальну оперативність у прийнятті рішень і мінімізацію витрат.

Протягом 2010–2022 років структура компанії залишалася стабільною: керівник виконував основні функції стратегічного та оперативного

управління, бухгалтерія працювала на умовах контракту або залучалася за потреби для ведення фінансової звітності. Середня кількість штатних працівників не перевищувала одного, що відображало специфіку бізнесу та його орієнтацію на підрядні роботи без необхідності масштабного виробничого персоналу. Таке рішення дозволяло швидко реагувати на зміни ринку та економічні виклики, водночас підтримуючи ефективність операційних процесів.

Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році організаційна структура (рис. 2.1) зберегла свою компактність.

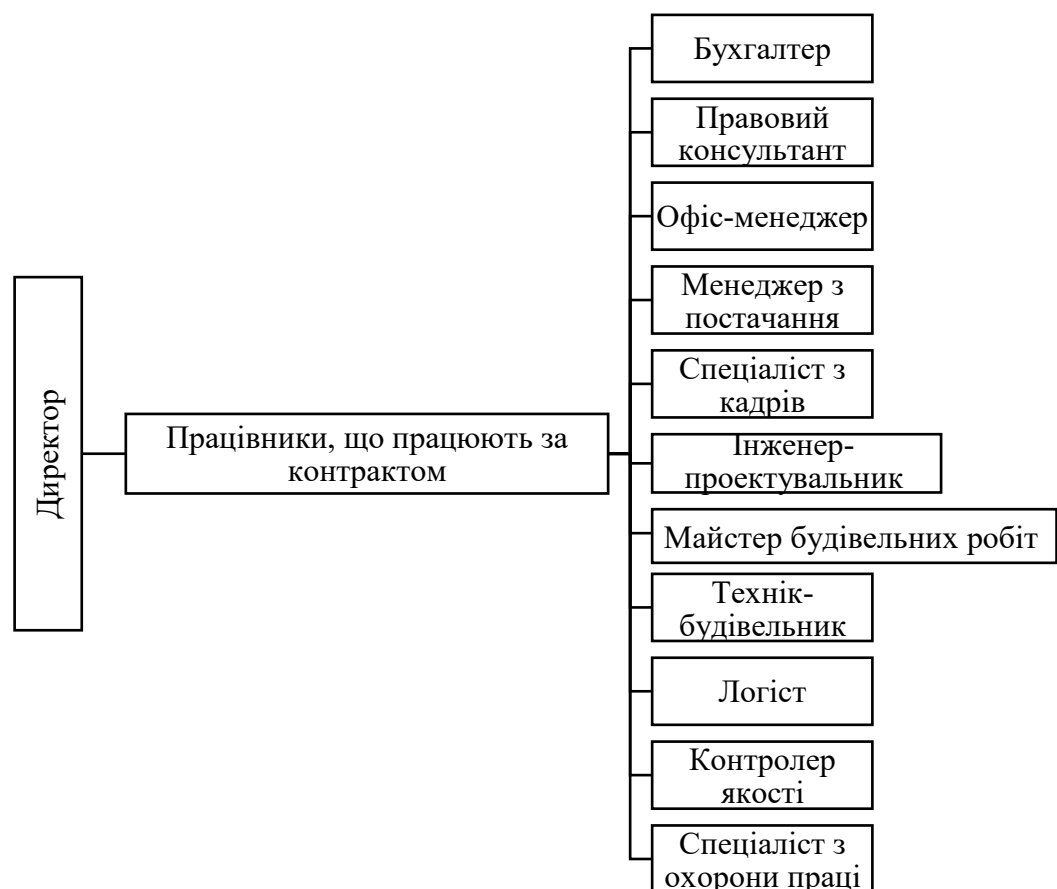


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»

Підприємство зосередилося на підтримці ключових активів та мінімізації ризиків. Всі стратегічні рішення продовжували ухвалюватися генеральним директором, а бухгалтерія залишалася зовнішньою або контрактною. Військові дії та економічні обмеження фактично виключили необхідність розширення персоналу, і компанія адаптувалася до умов,

зберігаючи лише критично необхідний управлінський і обліковий апарат для підтримки юридичної та фінансової діяльності.

ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» побудувало свою організаційну структуру так, щоб забезпечити максимально ефективне управління невеликим, але спеціалізованим бізнесом у сфері будівництва. У центрі цієї структури стоїть директор, який одночасно виконує функції генерального керівника та стратегічного планувальника. Його основна роль полягає у прийнятті ключових рішень щодо діяльності компанії, визначенні напрямків розвитку, управлінні фінансовими потоками та координації роботи всіх підлеглих підрозділів. Директор безпосередньо контролює реалізацію проектів і забезпечує відповідність діяльності компанії нормативним та законодавчим вимогам України.

Під керівництвом директора працює група працівників на контрактній основі, які виконують функції, необхідні для забезпечення безперебійної діяльності підприємства. Бухгалтер відповідає за ведення фінансового обліку, підготовку звітності та контроль за рухом грошових коштів. Правовий консультант забезпечує юридичну підтримку операцій, укладання договорів та врегулювання правових питань у сфері будівництва. Офіс-менеджер координує адміністративні процеси, взаємодію між підрозділами та комунікацію з контрагентами, а менеджер з постачання контролює закупівлю матеріалів, своєчасне забезпечення об'єктів і оптимізацію логістичних витрат.

Додатково компанія залучала фахівців, необхідних для безпосереднього виконання будівельних і виробничих завдань. Спеціаліст з кадрів відповідав за найм персоналу та кадрову документацію, інженер-проектувальник займався розробкою технічної документації і контролем відповідності проектів стандартам, майстер будівельних робіт та технік-будівельник виконували практичні завдання на об'єктах, а логіст забезпечував ефективну доставку матеріалів і обладнання. Контролер якості здійснював перевірку відповідності виконаних робіт проектним та технічним вимогам, а спеціаліст

з охорони праці слідкував за дотриманням норм безпеки і мінімізацією ризиків для персоналу.

Така організаційна структура дозволяла компанії залишатися гнучкою та адаптивною навіть у складних економічних умовах, зокрема під час війни в Україні, коли багато ресурсів та логістичних процесів опинилися під загрозою. Розподіл працівників на контрактній основі дав можливість оптимізувати витрати, залучати спеціалістів лише при потребі, а також швидко коригувати команду відповідно до змін у проектах та на ринку. Контрактні співробітники забезпечують високу мобільність та професійну гнучкість підприємства, що було критично важливо в умовах непередбачуваних викликів і обмежень, викликаних воєнними діями (обмеженням постачання матеріалів, змін у попиту на будівельні послуги та необхідністю оперативно реагувати на нові завдання для забезпечення функціонування компанії).

Аналіз кількості працівників у структурних підрозділах ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за період 2023–2025 років дозволить оцінити стабільність організаційної структури підприємства та ефективність управління людськими ресурсами. За даними табл. 2.5, чисельність персоналу залишалася незмінною протягом трьох років, що свідчить про відсутність значних коливань у штаті та збереження постійного рівня функціонування всіх структурних підрозділів - це також відобразило здатність компанії підтримувати стабільну команду у складних економічних умовах, зокрема під час війни в Україні, коли багато підприємств зазнали скорочень і змін у структурі через непередбачувані обставини.

Таблиця 2.5 – Кількість працівників у структурних підрозділах, осіб

| Показник                                        | 2023 | 2024 | 2025 | Відхилення (абс.) | Відхилення (%) |
|-------------------------------------------------|------|------|------|-------------------|----------------|
| Директор                                        | 1    | 1    | 1    | 0                 | 0              |
| Адміністративний персонал                       | 5    | 5    | 5    | 0                 | 0              |
| Фахівці з проектування і технічні спеціальності | 3    | 3    | 3    | 0                 | 0              |
| Виробничий персонал                             | 2    | 2    | 2    | 0                 | 0              |
| Разом                                           | 11   | 11   | 11   | 0                 | 0              |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

У період 2023–2025 років організаційна структура ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» залишалася незмінною, що проявлялося у постійній чисельності працівників у всіх підрозділах. Директор компанії залишався єдиним керівником, забезпечивши стратегічне управління та контроль над діяльністю підприємства. Адміністративний персонал складав п'ять осіб, що забезпечувало належну організацію офісної діяльності, координацію внутрішніх процесів і підтримку функціонування всієї компанії. Фахівці з проектування та технічні спеціальності виконували ключові завдання, пов'язані з розробкою та реалізацією будівельних і водопровідних проектів, а виробничий персонал забезпечував практичне виконання робіт на об'єктах.

Стабільність чисельності персоналу відобразила здатність підприємства ефективно адаптуватися до екстремальних умов війни в Україні. Незважаючи на складнощі, пов'язані з логістикою, обмеженнями постачання та економічною нестабільністю, компанія зберегла весь штат, що дозволило підтримувати безперервність виробничих процесів і виконання контрактів. Відсутність скорочень і зміни у структурі свідчить про організаційну стійкість та високий рівень управлінської дисципліни. Крім того, постійний склад персоналу забезпечував стабільність знань і навичок, що критично важливо у будівельній та інженерній сфері, де досвід і професіоналізм безпосередньо впливають на якість виконання робіт і дотримання технічних стандартів.

Результати аналізу підтвердили, що ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» зберегло структурну цілісність і повну функціональність своїх підрозділів протягом трьох років, незважаючи на виклики воєнного часу, забезпечивши стабільність управління, виробництва та адміністративної діяльності.

### **2.3 Оцінка ефективності організації основних бізнес процесів та використання ресурсного потенціалу підприємства**

Функціонування сучасних підприємств в Україні відбувається в умовах високої економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом, порушенням логістичних зв'язків, інфляційними процесами та зниженням платоспроможного попиту. За таких умов забезпечення стабільності діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від ефективності внутрішнього управління, але й від здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому аналіз діяльності підприємства потребує комплексного підходу, який враховує взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на результати господарювання.

Особливої актуальності набуває оцінка трудового потенціалу підприємства, оскільки людські ресурси виступають одним із ключових елементів адаптаційної стійкості бізнесу. В умовах воєнно-економічної нестабільності підприємства змушені оптимізувати кадрову структуру, обмежувати витрати та шукати більш гнучкі форми організації праці. Водночас ефективність використання трудового потенціалу визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й впливом зовнішніх чинників, серед яких особливе значення мають інфляційні процеси, зміна ринкової кон'юнктури, демографічні ризики та нестабільність попиту.

Теоретично внутрішні фактори діяльності підприємства охоплюють наявні ресурси, кадровий потенціал, рівень організації праці, систему мотивації персоналу, фінансові можливості та технологічне забезпечення. Саме вони формують основу операційної ефективності підприємства та визначають його здатність забезпечувати стабільне функціонування. Зовнішні фактори, у свою чергу, включають економічну ситуацію в країні, рівень інфляції, податкову політику, стан ринку праці, рівень конкуренції, зміни споживчого попиту та наслідки воєнного стану. У сучасних умовах зазначені фактори тісно взаємопов'язані, оскільки будь-які зміни у зовнішньому

середовищі безпосередньо впливають на внутрішні управлінські рішення підприємства.

У межах дослідження застосовано системний підхід та метод порівняльного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, що дозволяє оцінити характер їх взаємодії та сформувані комплексне бачення адаптаційних процесів. Методологічна основа аналізу також передбачає використання елементів адаптаційного підходу до управління та логіки PEST-аналізу, відповідно до якої оцінюється вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на кадрову та фінансову стабільність підприємства. Такий підхід дає змогу визначити найбільш критичні фактори ризику та оцінити ефективність управлінських реакцій підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З метою узагальнення взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на ефективність використання трудового потенціалу підприємства доцільно сформувані відповідну аналітичну матрицю. Аналіз побудовано на зіставленні внутрішніх характеристик кадрової системи підприємства та впливу зовнішніх економічних і воєнних факторів, що дозволяє оцінити адаптаційні реакції підприємства та рівень його кадрової стійкості: (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Використання трудового потенціалу ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023–2025 рр.

| Показник                                             | 2023   | 2024   | 2025   | Відхилення<br>(абс.) 2025/2023 | Відхилення (%)<br>2025/2023 |
|------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|-----------------------------|
| Загальна чисельність працівників, осіб               | 11     | 11     | 11     | 0                              | 0                           |
| Постійні працівники, осіб                            | 1      | 1      | 1      | 0                              | 0                           |
| Контрактні працівники, осіб                          | 10     | 10     | 10     | 0                              | 0                           |
| Продуктивність на одного працівника (тис. грн/особа) | 2941,2 | 2872,9 | 2872,9 | -68,3                          | -2,32                       |
| Витрати на оплату праці, тис. грн                    | 1000,0 | 1000,0 | 1000,0 | 0                              | 0                           |
| Частка постійних працівників, %                      | 9,1    | 9,1    | 9,1    | 0                              | 0                           |
| Частка контрактних працівників, %                    | 90,9   | 90,9   | 90,9   | 0                              | 0                           |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Загальна чисельність працівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною та становила 11 осіб, із яких лише 1 працівник належав до постійного персоналу, тоді як 10 осіб працювали на контрактній основі. Частка контрактних працівників стабільно становила 90,9%, що свідчить про орієнтацію підприємства на використання гнучких форм зайнятості як інструменту адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Така кадрова модель дозволяє мінімізувати постійні витрати та забезпечувати оперативне реагування на зміни ринкової ситуації.

Водночас аналіз динаміки продуктивності праці свідчить про певне зниження ефективності використання трудового потенціалу. Продуктивність на одного працівника скоротилася з 2941,2 тис. грн у 2023 р. до 2872,9 тис. грн у 2024–2025 рр., тобто на 68,3 тис. грн або 2,32%. За незмінного рівня витрат на оплату праці це може свідчити про негативний вплив зовнішніх економічних чинників, насамперед зниження попиту та уповільнення господарської активності. Найбільш критичним фактором впливу для підприємства є воєнно-економічна нестабільність, яка обмежує можливості розвитку, стримує зростання доходів та формує необхідність жорсткого контролю витрат.

Найбільш вразливим аспектом діяльності підприємства залишається залежність від ринкової кон'юнктури та обмеженість кадрового резерву через незначну чисельність постійного персоналу. Разом із тим використання контрактної форми зайнятості виявляється однією з найбільш ефективних адаптаційних реакцій підприємства, оскільки дозволяє підтримувати стабільність операційної діяльності без суттєвого збільшення фінансового навантаження. Ключовим чинником забезпечення стійкості підприємства в сучасних умовах виступає здатність поєднувати внутрішню гнучкість

управління персоналом із постійним моніторингом зовнішнього середовища та своєчасною адаптацією до його змін.

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств здійснюється під впливом значної кількості дестабілізуючих чинників, серед яких ключове місце займають наслідки воєнного стану, інфляційні процеси, порушення логістичних зв'язків та нестабільність попиту. За таких умов ефективність функціонування підприємства визначається не лише наявністю внутрішніх ресурсів, але й здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів доцільно здійснювати комплексно, оскільки їх взаємодія безпосередньо впливає на фінансову стійкість, рівень ефективності використання ресурсів та перспективи подальшого розвитку підприємства.

Теоретично внутрішні фактори охоплюють ресурсне забезпечення підприємства, кадровий потенціал, технічний стан основних засобів, рівень організації управління та ефективність використання активів. До зовнішніх факторів належать ринкова кон'юнктура, інфляція, зміни попиту, економічна нестабільність та вплив воєнних дій на бізнес-середовище. Водночас зазначені фактори перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки зміни зовнішнього середовища безпосередньо впливають на внутрішні управлінські рішення підприємства, його інвестиційну активність та можливості оновлення матеріально-технічної бази.

У межах дослідження застосовано системний підхід та метод порівняльного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, що дозволяє оцінити характер їх взаємодії та сформулювати комплексне бачення адаптаційних процесів. З метою узагальнення впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність використання основних засобів підприємства доцільно застосувати комплексний аналітичний підхід. Аналіз побудовано на зіставленні внутрішніх характеристик матеріально-технічної бази підприємства та впливу зовнішнього середовища, що дозволяє

визначити адаптаційні реакції підприємства в умовах економічної нестабільності: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Використання основних засобів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» за 2023–2025 рр.

| Показник                                                         | 2023   | 2024   | 2025   | Відхилення (абс.)<br>2025/2023 | Відхилення (%)<br>2025/2023 |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|-----------------------------|
| Первісна вартість основних засобів, тис. грн                     | 5178,3 | 5178,3 | 5178,3 | 0                              | 0                           |
| Знос основних засобів, тис. грн                                  | 4495,3 | 4495,3 | 4495,3 | 0                              | 0                           |
| Балансова вартість основних засобів, тис. грн                    | 683,0  | 683,0  | 683,0  | 0                              | 0                           |
| Коефіцієнт завантаження основних засобів (балансова/первісна), % | 13,2   | 13,2   | 13,2   | 0                              | 0                           |
| Амортизація за рік, тис. грн                                     | 0      | 0      | 0      | 0                              | 0                           |
| Частка основних засобів у структурі активів, %                   | 2,1    | 2,1    | 2,1    | 0                              | 0                           |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Первісна вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду залишалася на рівні 5178,3 тис. грн, а балансова вартість – 683,0 тис. грн. Водночас рівень зносу основних засобів становив 4495,3 тис. грн, що свідчить про значний ступінь фізичного та морального старіння матеріально-технічної бази підприємства. Незмінність показників амортизації та частки основних засобів у структурі активів підтверджує відсутність оновлення чи модернізації виробничих ресурсів.

Найбільш суттєвий вплив на стан основних засобів підприємства мають зовнішні економічні фактори, насамперед воєнно-економічна нестабільність, інфляційний тиск та обмежені інвестиційні можливості. Найбільш вразливим аспектом діяльності підприємства є високий рівень зносу основних засобів за відсутності оновлення матеріальної бази. Водночас найбільш ефективною

адаптаційною реакцією підприємства є стратегія мінімізації витрат і підтримання стабільного рівня функціонування без залучення значних інвестиційних ресурсів. Ключем до забезпечення стійкості підприємства в сучасних умовах виступає здатність зберігати операційну стабільність та підтримувати ефективність використання наявних ресурсів в умовах обмеженого фінансового забезпечення.

У період функціонування підприємств в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності господарська діяльність набуває підвищеної чутливості до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Фінансові результати та структура активів дедалі більше залежать не лише від управлінських рішень, а й від факторів невизначеності, що формуються поза межами підприємства. Саме тому виникає необхідність розглядати діяльність підприємства не ізольовано, а у взаємозв'язку внутрішніх можливостей та зовнішніх обмежень, які спільно формують його адаптаційний потенціал.

Внутрішнє середовище підприємства визначається структурою ресурсів, політикою управління оборотними активами, станом розрахунків із контрагентами, організацією фінансових потоків та рівнем їхньої збалансованості. Зовнішні умови включають вплив воєнних дій, інфляційні процеси, зміну платоспроможності покупців, нестабільність ринкового попиту та загальні коливання економічної кон'юнктури. Їхня взаємодія проявляється у тому, що зовнішні обмеження безпосередньо трансформуються у внутрішні управлінські рішення щодо структури активів, ліквідності та швидкості їх обороту.

У межах дослідження застосовано системний підхід та метод порівняльного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, що дозволяє оцінити характер їх взаємодії та сформувати комплексне бачення адаптаційних процесів. Щоб узагальнити взаємозв'язок факторів впливу сформовано аналітичну матрицю, яка відображає структурні особливості оборотних активів підприємства та характер його реакцій на

зовнішні зміни. Аналіз базується на зіставленні елементів оборотного капіталу з умовами їх формування та використання: (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Використання оборотних активів підприємства

| Показник                                  | 2023    | 2024    | 2025    | Відхилення<br>(абс.)<br>2025/2023 | Відхилення (%)<br>2025/2023 |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Запаси, тис. грн                          | 22523,8 | 22523,8 | 22523,8 | 0                                 | 0                           |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн      | 4230,3  | 4224,5  | 4224,5  | -5,8                              | -0,14                       |
| Інша дебіторська заборгованість, тис. грн | 3202,9  | 3202,9  | 3202,9  | 0                                 | 0                           |
| Грошові кошти, тис. грн                   | 1,1     | 0,5     | 0,5     | -0,6                              | -54,55                      |
| Інші оборотні активи, тис. грн            | 1649,3  | 1648,1  | 1648,1  | -1,2                              | -0,07                       |
| Разом оборотні активи, тис. грн           | 31607,4 | 31599,8 | 31599,8 | -7,6                              | -0,02                       |
| Запаси, %                                 | 71,27   | 71,28   | 71,28   | 0,01                              | 0,01                        |
| Дебіторська заборгованість, %             | 13,39   | 13,37   | 13,37   | -0,02                             | -0,15                       |
| Інша дебіторська заборгованість, %        | 10,13   | 10,14   | 10,14   | 0,01                              | 0,10                        |
| Грошові кошти, %                          | 0,00    | 0,00    | 0,00    | 0                                 | 0                           |
| Інші оборотні активи, %                   | 5,21    | 5,21    | 5,21    | 0                                 | 0                           |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Отримані результати підтвердили домінування стабільної, але недостатньо гнучкої структури оборотних активів. Основну частку формують запаси, що перевищують 70%, що відобразило орієнтацію на підтримання операційної безперервності, однак не забезпечує високої мобільності капіталу. Дебіторська заборгованість змінюється незначно, що вказує на відносну сталість розрахункових відносин із контрагентами та обмежені можливості розширення збуту.

Найбільш чутливим елементом були грошові кошти, скорочення яких послаблює фінансову маневреність та підвищує залежність від зовнішніх джерел покриття поточних потреб - це сформувало головну зону вразливості підприємства, оскільки саме ліквідність визначає здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. Водночас більш ефективними адаптаційними рішеннями

виступають контроль дебіторської заборгованості, утримання раціонального рівня запасів та оптимізація грошових потоків без надмірного блокування ресурсів.

Тож, стійкість підприємства визначається балансом між структурою оборотних активів і здатністю швидко перерозподіляти ресурси під впливом зовнішніх змін. Найбільший ефект забезпечує не нарощування обсягів, а підвищення керованості ліквідних компонентів та дисципліни фінансових потоків, що дозволяє підтримувати стабільність діяльності в умовах підвищеної невизначеності.

Підприємства, що здійснюють господарську діяльність у період тривалих трансформацій економічного середовища, змушені функціонувати в умовах підвищеної мінливості зовнішніх параметрів. Для таких періодів характерні коливання попиту, зміна структури ринку, порушення усталених господарських зв'язків та переорієнтація споживчої поведінки. У зв'язку з цим оцінювання фінансової ефективності набуває більш складного характеру, оскільки потребує врахування не лише внутрішніх управлінських рішень, але й зовнішніх факторів, що формують реальні умови функціонування бізнесу.

Важливість одночасного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів полягає у можливості виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ресурсним потенціалом підприємства та результатами його діяльності. Внутрішні фактори включають структуру витрат, організацію операційних процесів, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати дохід. Зовнішні фактори охоплюють зміни кон'юнктури ринку, інфляційні коливання, платоспроможність споживачів, а також загальну економічну нестабільність, що впливає на попит і доступ до фінансових ресурсів. Їх взаємозв'язок проявляється у тому, що будь-які зовнішні зміни автоматично відображаються у внутрішніх фінансових показниках.

У межах дослідження застосовано системний підхід та метод порівняльного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, щоб оцінити характер їх взаємодії та сформулювати комплексне

бачення адаптаційних процесів. Аналіз базується на зіставленні внутрішніх фінансових показників із зовнішніми змінами середовища, щоб визначити характер адаптаційних реакцій підприємства: (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Фінансова ефективність підприємства

| Показник                                      | 2023   | 2024   | 2025   | Відхилення (абс.)<br>2025/2023 | Відхилення (%)<br>2025/2023 |
|-----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|-----------------------------|
| Чистий дохід, тис. грн                        | 6720,8 | -      | -      | -6720,8                        | -100,0                      |
| Інші доходи, тис. грн                         | 2,6    | -      | -      | -2,6                           | -100,0                      |
| Разом доходи, тис. грн                        | 6723,4 | -      | -      | -6723,4                        | -100,0                      |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 6722,8 | -      | -      | -6722,8                        | -100,0                      |
| Інші операційні витрати, тис. грн             | 404,9  | 151,3  | -      | -404,9                         | -100,0                      |
| Разом витрати, тис. грн                       | 7127,7 | 151,3  | -      | -7127,7                        | -100,0                      |
| Чистий результат, тис. грн                    | -404,3 | -151,3 | -151,3 | 253,0                          | 62,6                        |
| Рентабельність (чистий результат / дохід), %  | -6,01  | -      | -      | -                              | -                           |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УРАЇНА»*

У 2023 році підприємство ще генерувало виручку, однак її обсяг був недостатнім для покриття собівартості, що сформувало від’ємний фінансовий результат. Подальше згортання дохідної частини та скорочення витрат підтвердило втрату стабільних каналів реалізації та істотне обмеження ринкової активності. Найбільш критичним чинником стало порушення стабільності збутових процесів, що безпосередньо впливає на здатність підприємства формувати дохід. Водночас скорочення витрат до мінімального рівня стало вимушеним інструментом утримання фінансової рівноваги, а не ознакою підвищення ефективності. Найбільш вразливою залишається операційна модель, яка не забезпечує відтворення прибутку, що посилює залежність від зовнішніх умов реалізації продукції. У таких умовах найбільш дієвими вважаються стратегії диверсифікації каналів збуту, перегляду

структури витрат із акцентом на їхню гнучкість та поступове відновлення ринкової присутності через адаптацію до змін споживчого попиту.

У період зтяжної економічної нестабільності підприємства вимушені утримувати виробничі процеси в умовах обмеженої передбачуваності зовнішнього середовища. Коливання ринкової активності, зміни у ланцюгах постачання та нерівномірність попиту формують ситуацію, за якої ефективність виробництва визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю підприємства працювати в межах жорстких зовнішніх обмежень. Саме тому оцінка виробничого потенціалу має здійснюватися через поєднання внутрішніх характеристик та зовнішніх умов функціонування.

З метою узагальнення взаємозв'язку факторів сформовано аналітичну матрицю, яка відображає стан виробничого потенціалу підприємства та характер його реакції на зовнішні зміни. Аналіз побудовано на зіставленні виробничих ресурсів із умовами зовнішнього середовища, що дозволяє визначити ступінь їх узгодженості: (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Використання виробничого потенціалу

| Показник                                        | 2023  | 2024  | 2025  | Відхилення<br>(абс.)<br>2025/2023 | Відхилення<br>(%)<br>2025/2023 |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Виробничий персонал, осіб                       | 6     | 6     | 6     | 0                                 | 0                              |
| Вироблена продукція (у фізичних одиницях)       | 1000  | 1000  | 1000  | 0                                 | 0                              |
| Продуктивність на одного виробничого працівника | 166,7 | 166,7 | 166,7 | 0                                 | 0                              |
| Використання обладнання, %                      | 85    | 85    | 85    | 0                                 | 0                              |
| Витрати матеріалів, тис. грн                    | 5000  | 5000  | 5000  | 0                                 | 0                              |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Незмінними залишаються чисельність персоналу, обсяги випуску продукції, рівень використання обладнання та витрати матеріалів, що формує картину статичної виробничої моделі. Така стабільність варто розглядати як ознак чіткої організації процесів, однак водночас вона вказувала на відсутність реакції на зміни ринкового середовища.

Найбільш показовим стало те, що підприємство підтримує однаковий рівень виробництва без коригування ресурсного навантаження, що свідчить про фіксований режим функціонування. Водночас це обмежує можливість швидкого реагування на зміну попиту або появу нових ринкових можливостей. У подібних умовах більш ефективною є не інтенсифікація виробництва, а поступове розширення технологічної та організаційної гнучкості без порушення стабільності процесів.

Підприємства, що функціонують у період тривалих змін економічного середовища та підвищеної невизначеності, змушені підтримувати операційну діяльність у режимі обмеженої варіативності. У таких умовах навіть незначні зрушення зовнішніх параметрів можуть впливати на внутрішню організацію процесів, тому оцінювання ефективності набуває більш комплексного характеру. Потрібне не лише фіксування результатів, а й розуміння того, як вони формуються під впливом поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників.

З метою узагальнення взаємозв'язку факторів сформовано аналітичну матрицю, яка відображає операційну модель підприємства та ступінь її стійкості до змін зовнішнього середовища. Аналіз базується на зіставленні ключових операційних параметрів із зовнішніми умовами функціонування, що дозволяє визначити характер адаптаційних реакцій: (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Операційна ефективність підприємства

| Показник                                  | 2023  | 2024  | 2025  | Відхилення (абс.)<br>2025/2023 | Відхилення (%)<br>2025/2023 |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|-----------------------------|
| Час виконання одного проекту, днів        | 30    | 30    | 30    | 0                              | 0                           |
| Кількість завершених проектів             | 12    | 12    | 12    | 0                              | 0                           |
| Середня собівартість проекту, тис. грн    | 593,6 | 593,6 | 593,6 | 0                              | 0                           |
| Відсоток проектів, зданих у строк, %      | 100   | 100   | 100   | 0                              | 0                           |
| Витрати на управління проектами, тис. грн | 200   | 200   | 200   | 0                              | 0                           |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Тривалість виконання проєктів, їх кількість, рівень дотримання строків та витрати на управління залишаються незмінними, що формує картину жорстко стандартизованої операційної системи. Така сталість вказувала на відпрацьовану організаційну модель, у якій процеси відтворюються без змін у параметрах ефективності. Найбільш характерною рисою стало поєднання високої дисципліни виконання (100% дотримання строків) із відсутністю будь-якої динаміки в масштабах діяльності - це означало, що підприємство досягає стабільного результату не через розвиток, а через фіксацію усталеного рівня навантаження. Найбільш ефективними в такій ситуації є управлінські рішення, спрямовані не на розширення, а на підвищення варіативності процесів - диверсифікацію форматів проєктів та поступове зниження витрат на одиницю результату без втрати якості.

Узагальнюючи, операційна ефективність підприємства характеризується рівновагою між ресурсами та результатами, однак без ознак розвитку масштабів. Ключем до стійкості виступає здатність зберігати стабільність виконання при одночасному формуванні резервів гнучкості, що дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища без порушення внутрішньої узгодженості процесів.

## **2.4 Напрями удосконалення організації діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»**

У межах оцінювання напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства використано системний підхід, факторний аналіз проблем функціонування, елементи економічного оцінювання ефективності та порівняльний аналіз «витрати–ефект». Такий підхід дає змогу комплексно розглянути взаємозв'язок між ресурсними витратами та очікуваними результатами, а також визначити найбільш результативні управлінські рішення за критерієм окупності та економічного ефекту.

Аналітичне узагальнення здійснюється за трьома ключовими блоками: виробництво та автоматизація, управління та організація, маркетинг і збут. Така структура дозволяє оцінити ефективність удосконалень не фрагментарно, а як єдину систему впливу на результативність підприємства, де кожен напрям формує власний економічний ефект і рівень окупності.

Перед оцінкою виробничо-автоматизаційного блоку здійснюється аналіз заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничого процесу. Оцінюються показники витрат, додаткового доходу, чистого ефекту та терміну окупності, оскільки саме вони дозволяють визначити економічну доцільність інвестицій у технологічне оновлення. Розрахунки базуються на експертній оцінці потенційного приросту продуктивності та прогнозованому моделюванні скорочення витрат: (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Удосконалення виробничого процесу та автоматизація

| Напрямок удосконалення                                    | Планові витрати, тис. грн | Очікуваний додатковий дохід, тис. грн | Чистий ефект, тис. грн | Термін окупності, роки |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Впровадження автоматизованої системи контролю виробництва | 300                       | 500                                   | 200                    | 0,6                    |
| Модернізація обладнання для зменшення витрат матеріалів   | 200                       | 350                                   | 150                    | 0,57                   |
| Оптимізація виробничих ліній (скорочення простоїв)        | 150                       | 250                                   | 100                    | 0,6                    |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Всі запропоновані заходи мають позитивний економічний ефект і короткий термін окупності, що свідчить про високу доцільність інвестицій у виробничу автоматизацію. Найбільший чистий ефект забезпечує впровадження автоматизованої системи контролю виробництва, яка одночасно підвищує керованість процесів і формує додатковий дохід. Водночас модернізація обладнання демонструє найшвидший термін

окупності, що робить цей напрям найбільш фінансово привабливим у короткостроковій перспективі.

Перед блоком управлінських та організаційних удосконалень оцінюється система внутрішньої оптимізації витрат і структури управління. Основними критеріями виступають рівень адміністративних витрат, очікуване скорочення непродуктивних витрат та потенційний вплив на загальну ефективність діяльності. Розрахунки базуються на експертному зіставленні управлінських витрат із можливим ефектом від оптимізації процесів.

Перед маркетингово-збутовим напрямом аналізуються заходи, спрямовані на розширення ринкової присутності та підвищення дохідності підприємства. Оцінюються витрати на просування, очікуване зростання обсягів реалізації та прогнозований приріст доходу, що визначається на основі ринкових тенденцій і потенціалу попиту.

Пріоритетним напрямом розвитку виступає модернізація обладнання та впровадження автоматизованих систем контролю, оскільки саме вони формують найбільший економічний ефект і сприяють підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

У межах оцінювання напрямів удосконалення діяльності підприємства використано системний підхід, факторний аналіз проблем функціонування, елементи економічного оцінювання ефективності та порівняльний аналіз «витрати–ефект». Така методика дозволяє комплексно оцінити доцільність управлінських рішень через зіставлення витрат на впровадження змін із очікуваними економічними результатами та строками їх окупності.

Аналітична частина структурована за трьома взаємопов'язаними блоками: виробництво та автоматизація, управління та організація, маркетинг і збут. Поділ дає змогу оцінити не лише локальний ефект окремих заходів, а й їхній вплив на загальну ефективність функціонування підприємства.

Перед аналізом блоку управління та організаційної оптимізації оцінюються заходи, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів. Розглядаються витрати на впровадження цифрових систем,

очікуваний приріст доходу та термін окупності, оскільки саме ці показники забезпечують можливість оцінити економічну доцільність трансформацій. Розрахунки базуються на експертній оцінці ефекту від автоматизації управлінських функцій та прогнозованому зіставленні витрат і потенційної економії ресурсів: (табл. 2.13)

Таблиця 2.13 – Удосконалення управління та організаційна оптимізація

| Напрямок удосконалення                                         | Планові витрати, тис. грн | Очікуваний додатковий дохід, тис. грн | Чистий ефект, тис. грн | Термін окупності, роки |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Впровадження ERP-системи для управління ресурсами              | 250                       | 400                                   | 150                    | 0,63                   |
| Автоматизація обліку та фінансової звітності                   | 100                       | 180                                   | 80                     | 0,56                   |
| Оптимізація адміністративного персоналу (скорочення дублювань) | 50                        | 100                                   | 50                     | 0,5                    |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Всі три заходи будуть економічно ефективними, оскільки чистий ефект є позитивним у кожному випадку. Найвищий економічний результат забезпечує впровадження ERP-системи - 150 тис. грн чистого ефекту при витратах 250 тис. грн, що означає приріст ефективності у 60% від вкладених ресурсів (150/250). Друге місце займає автоматизація обліку та фінансової звітності: при інвестиціях 100 тис. грн підприємство отримує 180 тис. грн додаткового доходу і 80 тис. грн чистого ефекту, що відповідає ефективності 80% та найшвидшому поверненню коштів - 0,56 року. Оптимізація адміністративного персоналу дає найменший абсолютний ефект - 50 тис. грн, але має найкоротший термін окупності 0,5 року, що пояснюється мінімальним обсягом інвестицій (50 тис. грн).

Таким чином, за критерієм абсолютного економічного результату лідирує ERP-система (150 тис. грн), за швидкістю окупності - оптимізація персоналу (0,5 року), а за балансом «витрати–ефект» найбільш збалансованим є напрям автоматизації обліку (80% ефективності при середніх інвестиціях). У структурі управлінських змін пріоритетним є впровадження ERP-рішень, оскільки саме вони формують найбільший довгостроковий ефект за рахунок

інтеграції всіх управлінських процесів, тоді як інші заходи виконують роль швидких інструментів скорочення витрат і підвищення оперативної ефективності.

У межах оцінювання напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства застосовано системний підхід, факторний аналіз проблем функціонування, елементи економічного оцінювання ефективності та порівняльний аналіз «витрати–ефект». Така методична база дає змогу оцінити результативність маркетингових і управлінських рішень через зіставлення вкладених ресурсів із приростом доходу та строками їх окупності, що забезпечує обґрунтованість вибору інвестиційних пріоритетів.

Аналітична структура дослідження охоплює три взаємопов'язані блоки: виробництво та автоматизація, управління та організація, маркетинг і збут. Це дозволяє зіставити різні за природою напрями розвитку підприємства та визначити, які з них формують найбільший економічний ефект у коротко- та середньостроковій перспективі.

Перед аналізом маркетингово-збутового блоку оцінюється сукупність заходів, спрямованих на розширення ринкової присутності підприємства та підвищення обсягів реалізації продукції. Розглядаються планові витрати, очікуваний додатковий дохід, чистий ефект та термін окупності, оскільки саме ці показники дозволяють визначити економічну результативність маркетингових інвестицій: (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 – Розвиток маркетингу та збутової діяльності

| Напрямок удосконалення                                        | Планові витрати, тис. грн | Очікуваний додатковий дохід, тис. грн | Чистий ефект, тис. грн | Термін окупності, роки |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Розширення каналів збуту та онлайн-продажів                   | 150                       | 300                                   | 150                    | 0,5                    |
| Запуск рекламної кампанії для підвищення впізнаваності бренду | 100                       | 200                                   | 100                    | 0,5                    |
| Програма лояльності для постійних клієнтів                    | 50                        | 120                                   | 70                     | 0,42                   |

*Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»*

Найбільший абсолютний результат формує розширення каналів збуту та онлайн-продажів - 150 тис. грн чистого ефекту при витратах 150 тис. грн, що фактично означає 100% повернення інвестицій і подвоєння доходу (300 тис. грн проти вкладених 150 тис. грн). Друге місце за ефективністю займає рекламна кампанія, яка при витратах 100 тис. грн забезпечує 200 тис. грн додаткового доходу та 100 тис. грн чистого ефекту. Найвищу відносну ефективність демонструє програма лояльності: при найменших витратах 50 тис. грн вона формує 120 тис. грн доходу і 70 тис. грн чистого ефекту, а також найшвидшу окупність - 0,42 року.

У порівнянні з іншими напрямками саме маркетинг і збут демонструють найшвидшу економічну віддачу, що підтверджується найкоротшими строками окупності (0,42–0,5 року) та високим рівнем співвідношення «дохід/витрати». Пріоритетним напрямом розвитку є розширення каналів збуту, оскільки він забезпечує одночасно найбільший абсолютний ефект і стратегічне зростання ринкової присутності підприємства, тоді як програма лояльності виражена інструментом стабілізації клієнтської бази та підтримки повторних продажів.

## **Висновки за розділом 2**

Підприємство є стабільним, хоча й невеликим за масштабами суб'єктом господарювання, який зумів зберегти фінансову стійкість, ресурси та кадровий потенціал навіть в умовах воєнного стану. У 2023–2025 роках воно дотримувалося консервативної моделі управління: активи залишалися на рівні близько 32,3 млн грн, із переважанням оборотних коштів, що забезпечувало ліквідність і гнучкість, але свідчило про обмежену інвестиційну активність. Значна частка запасів підтримувала операційну стабільність, хоча скорочення грошових коштів вказувало на певні фінансові обмеження. Власний капітал формував понад половину пасивів, що підтверджує фінансову автономію.

Фінансові результати відображають вплив зовнішніх факторів: після отримання доходу у 2023 році підприємство фактично призупинило активну діяльність, зосередившись на збереженні активів і мінімізації витрат. Організаційна структура залишалася простою та ефективною, що забезпечувало оперативність управління, контроль процесів і стабільність роботи. Незважаючи на відсутність оновлення основних засобів, підприємство зберегло виробничий потенціал, а ефективне використання оборотних активів і стабільна оплата праці свідчать про зважену внутрішню політику.

Операційна діяльність характеризувалася високою дисципліною: всі проєкти виконувалися вчасно, що підтверджує ефективність управління та організації робіт. Водночас підприємство має потенціал до розвитку, який може бути реалізований через автоматизацію виробництва, впровадження ERP-систем і активізацію маркетингової діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності та відновленню зростання.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні засади організації діяльності підприємств сфери послуг та встановлено, що ефективність їх функціонування визначається рівнем узгодженості управлінських, виробничих, ресурсних і кадрових складових. Організація діяльності підприємства розглядається як комплексна система, що забезпечує досягнення стратегічних цілей через раціональне використання ресурсів, координацію бізнес-процесів та орієнтацію на задоволення потреб споживачів. Визначено, що особливості сфери послуг обумовлюють необхідність постійного вдосконалення організаційних механізмів управління, спрямованих на забезпечення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Систематизовано сучасні підходи та моделі організації діяльності підприємств сфери послуг, серед яких особливе значення мають клієнтоорієнтований, системний, ситуаційний та сервісно-орієнтований підходи. Обґрунтовано, що їх комплексне використання створює передумови для підвищення ефективності управління, забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Встановлено, що ключовою умовою результативного функціонування підприємств сфери послуг є поєднання сучасних управлінських інструментів із розвитком людського капіталу та впровадженням інноваційних організаційних рішень.

Визначено основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на організацію діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності. З'ясовано, що найбільший вплив мають макроекономічні ризики, воєнний стан, зміни ринкової кон'юнктури, рівень платоспроможного попиту та доступність ресурсів. Водночас важливими внутрішніми чинниками виступають якість управління, кадровий потенціал, організаційна структура та рівень цифровізації бізнес-процесів. Доведено, що забезпечення стійкості

підприємства потребує підвищення гнучкості управлінських рішень, розвитку адаптаційних механізмів та вдосконалення системи внутрішньої координації.

Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА». Встановлено, що підприємство функціонує як стабільний суб'єкт господарювання, який зберіг фінансову стійкість, кадровий потенціал та організаційну цілісність в умовах воєнного стану. За результатами дослідження виявлено, що структура активів характеризується високою часткою оборотних коштів, що забезпечує мобільність ресурсів та підтримання поточної платоспроможності. Значна частка власного капіталу у структурі джерел фінансування свідчить про достатній рівень фінансової автономії та здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності в умовах зовнішніх викликів.

Визначено особливості організаційної структури управління підприємством, яка характеризується простотою, чітким розподілом функціональних обов'язків та високим рівнем централізації управлінських рішень. Встановлено, що існуюча структура забезпечує належний рівень керованості та оперативності прийняття рішень, що є важливою перевагою для підприємства невеликого масштабу. Збереження стабільної чисельності персоналу та збалансоване співвідношення адміністративного і виробничого персоналу підтверджують ефективність кадрової політики та здатність підприємства підтримувати належний рівень організації діяльності.

Встановлено, що організація основних бізнес-процесів ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА» характеризується високим рівнем внутрішньої дисципліни, ефективним використанням ресурсного потенціалу та належною якістю виконання виробничих завдань. Збереження стабільних показників використання ресурсів, своєчасне виконання проєктів та підтримання кадрового потенціалу свідчать про ефективність існуючої системи управління. Разом із тим визначено окремі проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації процесів, обмеженою інвестиційною активністю та

потребою в удосконаленні інструментів управління інформаційними потоками і збутовою діяльністю.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення організації діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА», спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Запропоновано впровадження автоматизованої системи контролю виробничих процесів, використання ERP-систем для інтеграції управлінських функцій, удосконалення облікових процедур, модернізацію технічного забезпечення та розвиток маркетингової діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню операційних витрат, покращенню якості управлінських рішень, розширенню клієнтської бази та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 110-123.
2. Батрак О. В. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнному періоді. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53.
3. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34–44
4. Вента Б. Еапрями адаптації інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. № 11. С. 78-84.
5. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. № 6, 2017.
6. Грідін О.В., Заїка С.О. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. № 4(13). С. 3 – 10
7. Грузіна І. Розвиток наукових підходів до дослідження організації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 132-139.
8. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підруч. Харків: Вид-во Іванченка І.С. 2024. 494 с.
9. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління: підруч. Київ: ЦУЛ. 2019. 272 с
10. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255-262.

11. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підруч. Львів. 2018. 426 с.
12. Колосов А. М. Організація підприємницької діяльності: навч. посіб. Луганськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. 2019. 175 с.
13. Колосов А.М., Б. Глінковська-Краузе, В.А. Чеботарьов, Чеботарьова Н.М., Колосова К.А. Науково-методичні засади підприємництва та бізнеспланування : навч. посіб. Старобільськ. 2019. 272 с.
14. Коптєва Г.М., Хабалевський В.А. Систематизація типів віртуальних ролей та їх інтеграція в холакратичну модель управління. *Економіка*. 2025. С. 6 – 15
15. Криворучко О., Овчаренко А. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. № 38.
16. Лепейко Т. І., Баланович А.М. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84) С. 49-59
17. Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. № 334(5). С. 14-19.
18. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. Вип. № 2(70). С. 131–138.
19. Мізіна К.М. Сервісно-орієнтований підхід до управлінського аналізу: фінансові та нефінансові показники у бізнес-моделях 4.0. С. 452 – 453. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a8596361-8a48-433a-ba6c-32cd5e4dfaa5/content>
20. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий Вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. С. 97 – 101
21. Міщенко А.О. Методи формування маркетингової концепції споживчої цінності товарів та послуг підприємства. *Science, theory and*

*practice*. С. 127 – 132

22. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури. 2018. 336 с.

23. Мороз В.М., Терещенко Д. А. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади: лекційний матеріал. Харків. 2024. 182 с.

24. Мороз С., Заболотна С. Використання електронних систем документообігу та звітності логістичними компаніями України. *Економічні науки*. 2023. Вип. № 6. С. 298 – 304

25. Обруч Г.В., Бережний І.О., Гавадзюк Є.Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Менеджмент і маркетинг*. 2021. С. 119 – 129

26. Олійник Л.І., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. № 3(31). С. 118-126.

27. Організація виробництва. Електронний ресурс. Наука. Васильков В. URL: <https://javalibre.com.ua/java-book/book/2911026>

28. Організація виробництва. Курс лекцій. Кожемяченко Ольга Олександрівна. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48106/1/konspekt\\_org\\_vyrob.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48106/1/konspekt_org_vyrob.pdf)

29. Організація виробничого процесу на підприємстві. URL: <https://referatss.com.ua/work/organizacija-virobnichogo-procesu-na-pidpriemstvi/>

30. Організація виробничої діяльності та структура підприємства. URL: [https://stud.com.ua/509/ekonomika/organizatsiya\\_virobnichoyi\\_diyalnosti\\_strukturi\\_pidpriyemstva](https://stud.com.ua/509/ekonomika/organizatsiya_virobnichoyi_diyalnosti_strukturi_pidpriyemstva)

31. Патер Л.М. Наслідки двох років війни на інтелектуальний потенціал підприємств сфери іт послуг. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*. 2024. С. 75 – 77

32. Петлін І., Виклюк М. Клієнтоорієнтований підхід до формування

маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. № 32. С. 14-20.

33. Петрова І.Л. Сучасні особливості внутрішнього маркетингу персоналу. Маркетинг: виклики та рішення : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 21 квітня 2021 року) / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Литовченко. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2021. С. 74 – 75

34. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів». Київ» Наш формат. 2019. 624 с.

35. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 63.

36. Прохорова В. В. Організація виробництва: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І.С. 2018. 275 с.

37. Рибачок А.О. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*. 2023. С. 406 – 409

38. Россоха В. В. Формування вартості та доданої вартості в агропродовольчій сфері. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 3-10

39. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. № 2 (02). С. 49-52.

40. Сідор Н. Ю., Ярмус С. С., Жук Ю. І. Саморегуляція конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. № 32. 9 с.

41. Скібіцький О.М., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. Центр навчальної літератури. 2019. 480 с.

42. ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА». URL: <https://opendatabot.ua/c/37371905>

43. ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА». URL:  
<https://www.bau.com.ua/f/fontan7/>
44. ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА». URL:  
<https://www.ukraine.com.ua/egrpou/37371905/>
45. ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА». URL:  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37371905/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37371905/)
46. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 68.
47. Шубалий О.М. Управління персоналом: підруч. Луцьк: ЛНТУ. 2023. 414 с.
48. A Review on Quality of Service and SERVQUAL Model. URL:  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-50341-3\\_15](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-50341-3_15)
49. Services Management. URL:  
[https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=T9jBEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Service+Management&ots=6LilkDPBJW&sig=Cj617FtS8OFGJwFTMVwC1-tDu8g&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Service%20Management&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=T9jBEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Service+Management&ots=6LilkDPBJW&sig=Cj617FtS8OFGJwFTMVwC1-tDu8g&redir_esc=y#v=onepage&q=Service%20Management&f=false)
50. The Service-Profit Chain: Reflections, Revisions, and Reimaginings. URL:  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10946705211052410>
51. ChatGPT. URL: <https://chatgpt.com/uk-UA/>

## **ДОДАТКИ**

Статут

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**

Рішенням учасника ТОВАРИСТВА З  
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»  
№24/04 від 24 квітня 2019 р.

**СТАТУТ**

**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

**«ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»**

(нова редакція)

**Ідентифікаційний код 37371905**

місто Київ - 2019 рік

## **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

**1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»** (надалі іменується - «Товариство») засноване та діє на підставі цього Статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», «Про товариства з обмеженою відповідальністю та додатковою відповідальністю» та іншого чинного в Україні законодавства.

1.2. Товариство є юридичною особою. Товариство набуває права юридичної особи з дня його державної реєстрації. Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, може мати печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, штампи, бланки, фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори та інші правочини, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, третейському суді.

1.3. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, цим Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства.

1.4. Товариство може відкривати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, затверджувати відповідні положення про них та статутні документи, брати участь у створенні інших товариств та об'єднань.

1.5. Товариство створено без обмеження строку діяльності.

## **2. НАЙМЕНУВАННЯ ТОВАРИСТВА**

2.1. Повне найменування Товариства:

2.1.1. Українською мовою: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА».

2.1.2. Англійською мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY «EMPIRE OF WATER UKRAINE».

2.2. Скорочене найменування Товариства:

2.2.1. Українською мовою: ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»;

2.2.2. Англійською мовою: LLC «EMPIRE OF WATER UKRAINE».

## **3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА**

3.1. Метою діяльності Товариства є отримання прибутку за рахунок власної підприємницької діяльності із задоволення суспільних потреб в галузі виконання робіт та надання послуг.

3.2. Товариство має право займатися будь-якими видами господарської діяльності, які не заборонені чинним законодавством України та не суперечать цілям Товариства.

3.3. У всіх випадках, коли законодавством передбачена необхідність отримання дозволів або ліцензій для зайняття тим чи іншим видом діяльності, Товариство починає таку діяльність тільки після отримання необхідних дозволів або ліцензій.

## **4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА ТА УЧАСНИКІВ**

4.1. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення.

4.2. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

4.3. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх Учасників.

4.4. Засновники (Учасники), які повністю сплатили свої вклади, не відповідають за зобов'язаннями Товариства, але несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю Товариства, у межах своїх вкладів до статутного капіталу.

4.5. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу

кожного з Учасників.

4.6. Товариство не відповідає за зобов'язаннями створених ним юридичних осіб, а вони не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, передбачених законодавчими актами України.

## **5. ПРАВА ТА ОBOB'ЯЗКИ ТОВАРИСТВА ТА ЙОГО УЧАСНИКІВ**

### **5.1. Учасники Товариства мають право:**

- 5.1.1. Брати участь в управлінні Товариством в порядку, передбаченому цим статутом.
- 5.1.2. Отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства.
- 5.1.3. Брати участь в розподілі прибутку Товариства.
- 5.1.4. Отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість.
- 5.1.5. Висувати на розгляд органів управління Товариства пропозиції з питань його діяльності.
- 5.1.6. Обирати та бути обраним до органів управління Товариства.
- 5.1.7. Здійснити відчуження часток у статутному капіталі Товариства в порядку, встановленому законом та цим Статутом.
- 5.1.8. Вийти з Товариства у встановленому порядку.
- 5.1.9. Бути присутнім на Загальних зборах Учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного Загальних зборів Учасників.
- 5.1.10. Набувати інших прав, передбачених чинним в Україні законодавством.

### **5.2. Учасники Товариства зобов'язані:**

- 5.2.1. Дотримуватися цього статуту та інших внутрішніх документів Товариства.
- 5.2.2. Виконувати рішення Загальних зборів Учасників Товариства.
- 5.2.3. Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.
- 5.2.4. Своєчасно вносити вклади у розмірі, порядку та у спосіб, що передбачені цим Статутом.
- 5.2.5. Утримуватися від будь-якої діяльності, яка може заподіяти шкоду Товариству.
- 5.2.6. Нести інші обов'язки, що передбачені чинним в Україні законодавством.

### **5.3. Товариство має право:**

- 5.3.1. Від свого імені вчиняти будь-які правочини (договори, контракти), набувати майнові та особисті немайнові права, виступати позивачем та відповідачем в суді, господарському та третейському суді, міжнародному арбітражі, здійснювати інші юридичні дії, що не суперечать чинному в Україні законодавству та не потребують попередньої письмової згоди Учасників.
- 5.3.2. Випускати, реалізувати, купувати цінні папери.
- 5.3.3. Страхувати власне майно.
- 5.3.4. Передавати юридичним та фізичним особами, в тому числі безкоштовно, продавати, обмінювати, здавати в оренду, надавати у тимчасове користування споруди, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності.
- 5.3.5. Створювати філії та представництва, засновувати в установленому порядку свої підприємства.
- 5.3.6. Приймати участь в асоціаціях, корпораціях, концернах та інших об'єднаннях;
- 5.3.7. Самостійно встановлювати ціни на роботи та (або) послуги, що виконуються та (або) надаються Товариством.
- 5.3.8. Користуватися на договірній основі банківським кредитом та надавати банку право використовувати свої вільні грошові кошти.
- 5.3.9. Приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки та інші пільги, не заборонені чинним в Україні законодавством.
- 5.3.10. Отримувати позики від Учасників та інших фізичних і юридичних осіб у встановленому законодавством України порядку з врахуванням положень цього Статуту.

5.3.11. Надавати безпроцентні позики працівникам та Учаснику (Учасникам) в порядку, передбаченому законодавством.

5.3.12. Набувати права (повністю або частково) на підприємства, будівлі або кошти будь-якої фізичної або юридичної особи.

5.3.13. Відкривати рахунки в українських та іноземних банках у відповідності з чинним законодавством України, самостійно обирати банки для здійснення кредитно-розрахункових операцій.

5.3.14. Товариство може також набувати та здійснювати й інші права, що не заборонені чинним законодавством України.

## **6. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА**

6.1. Статутний капітал Товариства складається із вкладів його Учасників. Розмір статутного капіталу Товариства складається з номінальної вартості часток його Учасників, виражених у національній валюті України. Розмір частки Учасника Товариства у відсотках відповідає співвідношенню номінальної вартості його частки та статутного капіталу Товариства. Зміна співвідношення часток Учасників можлива лише за згодою всіх Учасників Товариства, окрім випадків відчуження Учасником своєї частки.

6.2. Вклад у негрошовій формі повинен мати грошову оцінку, що затверджується одностайним рішенням Загальних зборів Учасників, у яких взяли участь всі Учасники Товариства.

6.3. Кожен учасник Товариства повинен повністю внести свій вклад протягом шести місяців з дати державної реєстрації Товариства.

6.4. Якщо учасник Товариства прострочив внесення вкладу чи його частини, виконавчий орган Товариства надсилає йому письмове попередження про прострочення. Попередження має містити інформацію про невнесений своєчасно вклад чи його частину та додатковий строк, наданий для погашення заборгованості. Додатковий строк, наданий для погашення заборгованості, встановлюється виконавчим органом Товариства, але не може перевищувати 30 днів.

6.5. Якщо учасник Товариства не вніс вклад для погашення заборгованості протягом наданого додаткового строку, виконавчий орган Товариства скликає Загальні збори Учасників, які можуть прийняти одне з таких рішень:

- а) про виключення учасника Товариства, який має заборгованість із внесення вкладу;
- б) про зменшення статутного капіталу Товариства на розмір неоплаченої частини частки учасника Товариства;
- в) про перерозподіл неоплаченої частки (частини частки) між іншими учасниками Товариства без зміни розміру статутного капіталу Товариства та сплату такої заборгованості відповідними учасниками;
- г) про ліквідацію Товариства.

Голоси, що припадають на частку учасника, який має заборгованість перед товариством, не враховуються при визначенні результатів голосування для прийняття рішення відповідно до положень цього пункту.

6.6. У випадку зменшення статутного капіталу Товариства його виконавчий орган протягом 10 днів після прийняття такого рішення має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до Товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення.

6.7. У разі зменшення номінальної вартості часток усіх учасників Товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним.

6.8. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається після внесення Учасником вкладів у повному обсязі.

6.9. Учасники Товариства можуть збільшити статутний капітал Товариства без додаткових вкладів за рахунок нерозподіленого прибутку Товариства. У разі збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку Товариства без залучення додаткових вкладів склад учасників Товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у

статутному капіталі не змінюються.

6.10. Порядок збільшення статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів встановлюється у чинному законодавстві України.

6.11. Товариство має право придбавати частки у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання Товариство сформує резервний капітал у розмірі ціни придбання викупленої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь Учасників Товариства.

6.12. Відплатний договір про набуття Товариством частки у власному статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням Загальних зборів Учасників, у яких взяли участь всі Учасники Товариства.

6.13. Частки, що належать Товариству, не враховуються при визначенні результатів голосування на Загальних зборах Учасників при розподілі прибутку Товариства, а також при розподілі майна Товариства у разі його ліквідації.

6.14. У разі придбання частки (частини частки) Учасника самим Товариством без зменшення статутного капіталу Товариства воно зобов'язане здійснити відчуження такої частки відплатно не пізніше ніж через один рік з дня придбання частки (частини частки).

6.15. Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку Товариства особам, які були Учасниками Товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів, пропорційно до розміру їхніх часток.

6.16. Товариство виплачує дивіденди грошовими коштами, якщо інше не встановлено одностайним рішенням Загальних зборів Учасників, у яких взяли участь всі Учасники Товариства.

6.17. Дивіденди можуть виплачуватися за будь-який період, що є кратним кварталу.

6.18. Виплата дивідендів здійснюється у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття рішення про їх виплату, якщо інший строк не встановлений рішенням Загальних зборів Учасників.

6.19. Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів або виплачувати дивіденди, якщо:

1) Товариство не здійснило розрахунків з Учасниками Товариства у зв'язку із припиненням їх участі у Товаристві або з правонаступниками Учасників Товариства;

2) майна Товариства недостатньо для задоволення вимог кредиторів за зобов'язаннями, строк виконання яких настав, або буде недостатньо внаслідок прийняття рішення про виплату дивідендів чи здійснення виплати.

6.20. Товариство не має права виплачувати дивіденди Учаснику, який повністю або частково не вніс свій вклад.

## **7. ФОНДИ ТОВАРИСТВА**

7.1. Товариство може створювати резервний та інші фонди. Порядок створення, використання, поповнення та ліквідації фондів, регулюється спеціальними положеннями про них, що затверджуються рішенням Учасників.

7.2. Збитки від господарської діяльності Товариства покриваються за рахунок коштів резервного фонду, а в разі їх недостатності - у порядку, визначеному Загальними зборами Учасників.

## **8. ВСТУП ДО ТОВАРИСТВА НОВИХ УЧАСНИКІВ.**

### **ВИХІД УЧАСНИКА З ТОВАРИСТВА. ВІДЧУЖЕННЯ ЧАСТКИ УЧАСНИКОМ**

#### **8.1. Вступ до Товариства нового Учасника.**

8.1.1. Вступ нового Учасника до Товариства здійснюється у випадках:

8.1.1.1. відчуження на його користь частки (частини частки) Учасником Товариства;

8.1.1.2. переходу частки Учасника Товариства до його спадкоємця чи правонаступника;

8.1.1.3. відчуження частки (частини частки) Учасника, придбаної Товариством без зменшення статутного капіталу Товариства на користь третіх осіб;

#### **16. ІНШІ ПИТАННЯ**

16.1. У всьому, що не врегульовано цим Статутом, Учасники керуються чинним в Україні законодавством.

16.2. Зміни до цього Статуту вносяться Загальними зборами Учасників шляхом прийняття відповідного рішення.

16.3. Зміни до Статуту підлягають державній реєстрації в порядку, встановленому чинним законодавством України.

16.4. Статут викладається у письмовій формі, прошивається, пронумеровується та підписується учасниками, уповноваженими ними особами або головою та секретарем Загальних зборів Учасників. Справжність підписів на установчому документі нотаріально засвідчується.

**ПІДС УЧАСНИКА:**

**Великий Ігор Володимирович**

  
\_\_\_\_\_

*місто Ки-*

їв, Україна, двадцять четвертого квітня дві тисячі дев'янадцятимого року.

Я, **Чикиш М.М.**, приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису Великого Ігоря Володимировича, який зроблено у моїй присутності.

Особу Великого Ігоря Володимировича, який підписав документ, встановлено, його дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 983.

Стягнуто плату за домовленістю у порядку ст. 31 Закону України "Про нотаріат".

**ПРИВАТНИЙ НОТАРІУС**



**Чикиш М.М.**

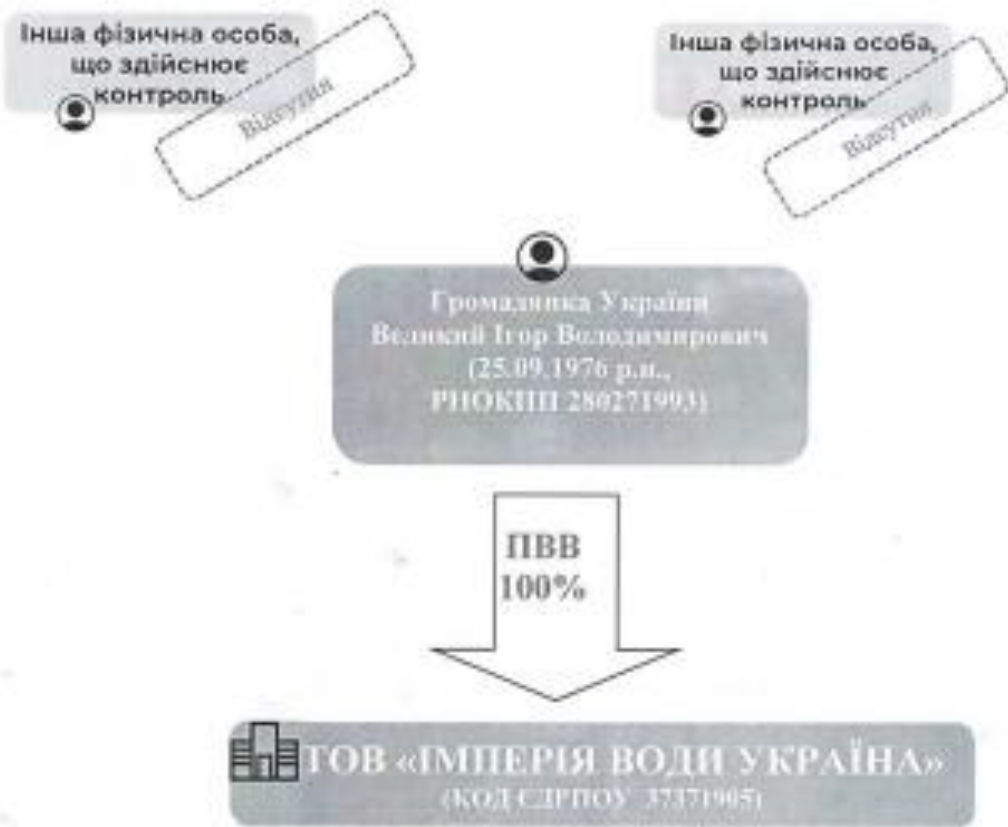
Всього прошито, пронумеровано  
і скріплено печаткою  
17 (сімнадцять) аркушів.

**Приватний нотаріус**



Структура власності

Схематичне зображення структури власності  
ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»



Генеральний директор  
ТОВ «ІМПЕРІЯ ВОДИ УКРАЇНА»



ВЕЛИКИЙ Ігор

08.10.2024

Фінансова звітність за 2024 р.

Фінансова звітність за 2024 рік \*

Дата та час подачі звіту

20.02.2025 17:09

Керівник

ВЕЛИКИЙ ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер

Дані не зазначені

Вид економічної діяльності

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.д.і.у.

Телефон

044 5457070

КАТОТТГ

UA800000000000551439

Середня кількість працівників

1

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року \*

|                                          | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| АКТИВ                                    |      |                             |                            |
| I. Необоротні активи                     |      |                             |                            |
| Нематеріальні активи                     | 1000 | -                           | -                          |
| • первісна вартість                      | 1001 | 36,6                        | 36,6                       |
| • накопичена амортизація                 | 1002 | 36,6                        | 36,6                       |
| Незавершені капітальні інвестиції        | 1005 | 68,8                        | 68,8                       |
| Основні засоби                           | 1010 | 683,0                       | 683,0                      |
| • первісна вартість                      | 1011 | 5 178,3                     | 5 178,3                    |
| • знос                                   | 1012 | 4 495,3                     | 4 495,3                    |
| Довгострокові біологічні активи          | 1020 | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції       | 1030 | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи                   | 1090 | -                           | -                          |
| Усього за розділом I "Необоротні активи" | 1095 | 751,8                       | 751,8                      |

|                                                                  | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |      |                             |                            |
| Запаси                                                           | 1100 | 22 523,8                    | 22 523,8                   |
| • у тому числі готова продукція                                  | 1103 | -                           | -                          |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            | 1125 | 4 230,3                     | 4 224,5                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135 | 30,3                        | 30,8                       |
| • у тому числі з податку на прибуток                             | 1136 | 0,4                         | 0,4                        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 3 202,9                     | 3 202,9                    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | -                           | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 1,1                         | 0,5                        |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 93,2                        | 74,7                       |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 1 525,8                     | 1 542,6                    |
| Усього за розділом II "Оборотні активи"                          | 1195 | 31 607,4                    | 31 599,8                   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | -                           | -                          |
| Баланс (Усього активів)                                          | 1300 | 32 359,2                    | 32 351,6                   |

|                                             | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|---------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Пасив</b>                                |      |                             |                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                   |      |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал            | 1400 | 1 000,0                     | 1 000,0                    |
| Додатковий капітал                          | 1410 | -                           | -                          |
| Резервний капітал                           | 1415 | -                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 16 635,7                    | 16 484,4                   |
| Неоплачений капітал                         | 1425 | 28,0                        | 28,0                       |
| Усього за розділом I "Власний капітал"      | 1495 | 17 607,7                    | 17 456,4                   |
| Усього за розділом II "Довгострокові"       | 1595 | 248,5                       | 248,5                      |

|                                                                                                   |      |                          |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|-------------------------|
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425 | 28,0                     | 28,0                    |
| Усього за розділом I "Власний капітал"                                                            | 1495 | 17 607,7                 | 17 456,4                |
| Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"                                 | 1595 | 248,5                    | 248,5                   |
|                                                                                                   | Код  | На початок року, тис.грн | На кінець року, тис.грн |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |                          |                         |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | -                        | -                       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |                          |                         |
| • довгостроковими зобов'язаннями                                                                  | 1610 | -                        | -                       |
| • товари, роботи, послуги                                                                         | 1615 | 11 873,6                 | 11 873,6                |
| • розрахунками з бюджетом                                                                         | 1620 | 0,7                      | 0,7                     |
| • у тому числі з податку на прибуток                                                              | 1621 | -                        | -                       |
| • розрахунками зі страхування                                                                     | 1625 | 1,9                      | 1,9                     |
| • розрахунками з оплати праці                                                                     | 1630 | -                        | -                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | -                        | -                       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 2 626,8                  | 2 770,5                 |
| Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"                                      | 1695 | 14 503,0                 | 14 646,7                |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -                        | -                       |
| Баланс (Усього пасивів)                                                                           | 1900 | 32 359,2                 | 32 351,6                |

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік \*

| Стаття                                                         | Код  | За поточний рік, тис.грн | За попередній рік, тис.грн |
|----------------------------------------------------------------|------|--------------------------|----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | -                        | 6 720,8                    |
| Інші операційні доходи                                         | 2120 | -                        | 2,6                        |
| Інші доходи                                                    | 2240 | -                        | -                          |
| Разом доходи                                                   | 2280 | -                        | 6 723,4                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050 | -                        | 6 722,8                    |
| Інші операційні витрати                                        | 2180 | 151,3                    | 404,9                      |
| Інші витрати                                                   | 2270 | -                        | -                          |
| Разом витрати                                                  | 2285 | 151,3                    | 7 127,7                    |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 2290 | -151,3                   | -404,3                     |
| Податок на прибуток                                            | 2300 | -                        | -                          |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | 2350 | -151,3                   | -404,3                     |

\* Застереження для користувачів!

Фінансова звітність за 2025 р.

Фінансова звітність за 2025 рік \*

|                               |                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Дата та час подачі звіту      | 25.02.2026 12:50                                      |
| Керівник                      | ВЕЛИКИЙ ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ                            |
| Головний бухгалтер            | Дані не зазначені                                     |
| Вид економічної діяльності    | 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. |
| Телефон                       | 044 5457070                                           |
| КАТОТТГ                       | UA900000000000551439                                  |
| Середня кількість працівників | 1                                                     |

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2025 року \*

|                                          | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Актив</b>                             |      |                             |                            |
| <b>I. Необоротні активи</b>              |      |                             |                            |
| Нематеріальні активи                     | 1000 | -                           | -                          |
| • первісна вартість                      | 1001 | 36,6                        | 36,6                       |
| • накопичена амортизація                 | 1002 | 36,6                        | 36,6                       |
| Незавершені капітальні інвестиції        | 1005 | 68,8                        | 68,8                       |
| Основні засоби                           | 1010 | 683,0                       | 683,0                      |
| • первісна вартість                      | 1011 | 5 178,3                     | 5 178,3                    |
| • знос                                   | 1012 | 4 495,3                     | 4 495,3                    |
| Довгострокові біологічні активи          | 1020 | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції       | 1030 | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи                   | 1090 | -                           | -                          |
| Усього за розділом I "Необоротні активи" | 1095 | 751,8                       | 751,8                      |
|                                          | Код  | На початок року,            | На кінець року,            |

|                                                                  | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |      |                             |                            |
| Зпаси                                                            | 1100 | 22 523,8                    | 22 523,8                   |
| • у тому числі готова продукція                                  | 1103 | -                           | -                          |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            | 1125 | 4 224,5                     | 4 224,5                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135 | 30,8                        | 30,8                       |
| • у тому числі з податку на прибуток                             | 1136 | 0,4                         | 0,4                        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 3 202,9                     | 3 202,9                    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | -                           | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 0,5                         | 0,5                        |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 74,7                        | 74,7                       |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 1 542,6                     | 1 542,6                    |
| Усього за розділом II "Оборотні активи"                          | 1195 | 31 599,8                    | 31 599,8                   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | -                           | -                          |
| Баланс (Усього активів)                                          | 1300 | 32 351,6                    | 32 351,6                   |

|                                             | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|---------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Пасив</b>                                |      |                             |                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                   |      |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал            | 1400 | 1 000,0                     | 1 000,0                    |
| Додатковий капітал                          | 1410 | -                           | -                          |
| Резервний капітал                           | 1415 | -                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 16 484,4                    | 16 484,4                   |
| Неоплачений капітал                         | 1425 | 28,0                        | 28,0                       |
| Усього за розділом I "Власний капітал"      | 1495 | 17 456,4                    | 17 456,4                   |
| Усього за розділом II "Довгострокові"       | 1595 | 248,5                       | 248,5                      |



|                                                                                                   | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |                             |                            |
| • довгостроковими зобов'язаннями                                                                  | 1610 | -                           | -                          |
| • товари, роботи, послуги                                                                         | 1615 | 11 873,6                    | 11 873,6                   |
| • розрахунками з бюджетом                                                                         | 1620 | 0,7                         | 0,7                        |
| • у тому числі з податку на прибуток                                                              | 1621 | -                           | -                          |
| • розрахунками зі страхування                                                                     | 1625 | 1,9                         | 1,9                        |
| • розрахунками з оплати праці                                                                     | 1630 | -                           | -                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 2 770,5                     | 2 770,5                    |
| Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"                                      | 1695 | 14 646,7                    | 14 646,7                   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -                           | -                          |
| Баланс (Усього пасивів)                                                                           | 1900 | 32 351,6                    | 32 351,6                   |

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2025 рік \*

| Стаття                                                         | Код  | За поточний рік,<br>тис.грн | За попередній рік,<br>тис.грн |
|----------------------------------------------------------------|------|-----------------------------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | -                           | -                             |
| Інші операційні доходи                                         | 2120 | -                           | -                             |
| Інші доходи                                                    | 2240 | -                           | -                             |
| Разом доходи                                                   | 2280 | -                           | -                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050 | -                           | -                             |
| Інші операційні витрати                                        | 2180 | -                           | 151,3                         |
| Інші витрати                                                   | 2270 | -                           | -                             |

|                                                              |      |   |        |
|--------------------------------------------------------------|------|---|--------|
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | - | -      |
| Інші операційні витрати                                      | 2180 | - | 151,3  |
| Інші витрати                                                 | 2270 | - | -      |
| Разом витрати                                                | 2285 | - | 151,3  |
| Фінансовий результат до оподаткування                        | 2290 | - | -151,3 |
| Податок на прибуток                                          | 2300 | - | -      |
| Чистий прибуток (збиток)                                     | 2350 | - | -151,3 |

