

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ”**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління стійкістю організацій в умовах множинних криз»

Виконала: здобувачка 4 курсу бакалаврського рівня
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент
Яна ЗАСТАВНЮК

Керівник: к.е.н., доц. Євгенія РЕДІНА

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга КІБІК

м. Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ МНОЖИННИХ КРИЗ	6
1.1. Сутнісна характеристика стійкості організації в умовах нестабільного та кризового середовища	6
1.2. Особливості управління стійкістю організації в умовах невизначеності	13
1.3. Роль ризик-орієнтованого та адаптивного підходів у формуванні системи антикризового управління організацією.....	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ МНОЖИННИХ КРИЗ.....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності організації та особливості її функціонування в кризовому середовищі	23
2.2. Діагностика фінансових результатів та ефективності діяльності організації в умовах множинних криз	30
2.3. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на стійкість організації в умовах множинних криз	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ МНОЖИННИХ КРИЗ.....	43
3.1. Характеристика комплексу управлінських заходів із підвищення стійкості, адаптивності та життєздатності організації	43
3.2. Оцінка результативності інтеграції запропонованих управлінських заходів в систему забезпечення довгострокової стійкості організації	47
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ.....	57
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Нині питання забезпечення стійкості організацій набуває особливої ваги. Економічні потрясіння, наслідки глобальних криз, пандемія та воєнний стан в Україні суттєво трансформують умови функціонування організацій, підвищуючи вимоги до їх адаптивності, гнучкості та здатності до виживання. У таких умовах ефективне управління стійкістю стає ключовим чинником забезпечення безперервності діяльності та довгострокового розвитку організацій.

Проблематику управління стійкістю організацій розглядали у своїх працях вітчизняні науковці, зокрема Карпенко О. О., Кібік О. М., Котлубай В. О., Лігоненко Л. О., Примаченко І. Ф., Редіна Є. В. та Слободянюк О. В., а також зарубіжні Borodzicz E., Regester M., Larkin J.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості організацій в умовах кризового середовища та адаптації сучасних теоретичних підходів до реалій функціонування українських організацій.

Мета дослідження полягає в систематизації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня стійкості організації в умовах множинних криз.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність та економічний зміст стійкості організації в умовах нестабільного середовища;
- дослідити особливості управління стійкістю організації в умовах невизначеності;
- проаналізувати інтеграцію антикризового управління, ризик-менеджменту та адаптивного менеджменту;
- надати загальну характеристику діяльності досліджуваної організації;

- здійснити аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на стійкість організації;
- оцінити фінансово-економічну та організаційну стійкість організації;
- розробити комплекс управлінських заходів щодо підвищення стійкості організації;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та їх вплив на довгострокову стійкість організації.

Об'єктом дослідження є процес управління стійкістю організації в умовах множинних криз.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкості організації.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, коефіцієнтний аналіз і методи фінансової діагностики.

Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ МНОЖИННИХ КРИЗ

1.1. Сутнісна характеристика стійкості організації в умовах нестабільного та кризового середовища

Поняття стійкості організації набуває особливої ваги в умовах нестабільного та кризового середовища, коли традиційні моделі функціонування організацій зазнають істотних трансформацій. Стійкість у цьому контексті не зводиться до простого збереження поточного стану чи утримання ринкових позицій. Вона означає здатність організації забезпечувати безперервність діяльності, зберігати керованість, виконувати зобов'язання перед партнерами та досягати стратегічних цілей навіть за умов підвищеного ризику, глибокої невизначеності та численних зовнішніх потрясінь.

Фінансова стійкість виступає однією з ключових умов виживання та ефективного довгострокового функціонування організації, представляючи собою комплексну і багатофакторну економічну категорію. Вона відображає такий стан організації, при якому ефективне управління фінансовими ресурсами та оптимально збалансована структура капіталу забезпечують платоспроможність і отримання прибутку як у поточному, так і в довгостроковому періодах у обсягах, достатніх для розвитку та самофінансування за умов високої мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища. Питання забезпечення фінансової стійкості організацій набуває особливої актуальності саме в періоди зростання політичної та економічної нестабільності. Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну яскраво продемонстрували критичну важливість створення вітчизняними організаціями «фінансової подушки» безпеки, яка дозволяє продовжувати операційну діяльність.

Незважаючи на відсутність єдиного універсального визначення поняття «фінансова стійкість», науковці підкреслюють необхідність ретельного оцінювання факторів, що на неї впливають. Найпоширенішим підходом при цьому є розподіл чинників впливу на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) [31].

У сучасних ринкових умовах, що характеризуються високим рівнем нестабільності та впливу непередбачуваних чинників, організація може підтримувати фінансову стійкість, зосередившись на процесах ефективного використання як фінансового, так і інших видів свого капіталу. Фінансова стійкість є комплексною та багатогранною економічною категорією, чим і пояснюється значна різноманітність підходів до її трактування та схильність до впливу безлічі чинників [31].

Фінансова стійкість слугує запорукою виживання та основою стабільного становища організації. Вона є важливою складовою, що визначає фінансову стабільність як окремих суб'єктів господарювання, так і всієї фінансової системи в цілому. Фінансова стійкість – це стан активів і пасивів організації, який гарантує йому постійну платоспроможність, характеризує ступінь фінансової незалежності, прибутковості та фінансової рівноваги протягом тривалого періоду. Крім того, фінансова стійкість організації – це обсяг фінансових ресурсів і ступінь їх використання, за допомогою яких організація вільно та ефективно забезпечує безперервність процесу виробництва і реалізації продукції за рахунок зростання капіталу із збереженням платоспроможності в умовах припустимого рівня ризику [15].

Нині кожний суб'єкт господарювання постійно шукає шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, тому оцінка фінансової стійкості є однією з найважливіших засад діяльності організацій. Фінансова стійкість організації характеризується таким станом фінансових ресурсів, який відповідає потребам розвитку та вимогам ринку, а в сучасних умовах вона стає якісною характеристикою фінансових можливостей організації та його партнерів [2].

Фінансова стійкість організації є однією з головних умов життєдіяльності, розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації [2]. На фінансову стійкість організації впливає низка факторів, які повністю або частково залежать від організації чи є незалежними. Важливо зазначити, що діяльність організації можна розглядати як у зовнішньому, так і внутрішньому аспектах. Процес врахування впливу зовнішніх та внутрішніх, об'єктивних та суб'єктивних чинників, що впливають на фінансову стійкість організації незалежно від його розміру, є дуже складним [2]. Сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів [2].

Стійкість організації розглядається як інтегральна характеристика її стану, що відображає узгодженість внутрішніх ресурсів і процесів із параметрами зовнішнього середовища. В умовах стабільного розвитку домінує орієнтація на ефективність, оптимізацію витрат та розширення масштабів діяльності. Натомість у кризовому середовищі першочергового значення набувають гнучкість, адаптивність, здатність до швидкої перебудови бізнес-процесів і збереження платоспроможності. Саме фінансова стійкість стає тим фундаментом, який дозволяє організації не лише вистояти, але й закласти основу для майбутнього відновлення та зростання.

Сутнісно стійкість має багатовимірний характер. Вона охоплює фінансовий, виробничо-операційний, організаційно-управлінський, кадровий та ринковий аспекти. Кожен із цих вимірів формує окрему складову загальної стійкості, але лише їх взаємодія забезпечує системний результат. Однобічна концентрація, наприклад, лише на фінансових показниках без урахування управлінської або кадрової спроможності, не гарантує довготривалої життєздатності організації. Для більш чіткого розуміння структури стійкості доцільно систематизувати її основні складові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові стійкості організації

Складова стійкості	Змістова характеристика	Прояв в умовах кризи
Фінансова	Здатність підтримувати ліквідність, платоспроможність та достатній рівень власного капіталу	Своєчасне виконання зобов'язань, мінімізація дефіциту грошових коштів
Виробничо-операційна	Стабільність технологічних процесів та ресурсного забезпечення	Перебудова виробничих ланцюгів, оптимізація витрат
Організаційно-управлінська	Ефективність управлінських рішень та внутрішньої координації	Швидке прийняття рішень, делегування повноважень
Кадрова	Професійна компетентність та мотивація персоналу	Збереження ключових фахівців, підтримка командної взаємодії
Ринкова	Конкурентні позиції та здатність утримувати клієнтів	Диверсифікація ринків, адаптація продукту до нових умов

Джерело: створено автором на основі [2; 15; 31; 22]

У кризових умовах взаємозалежність зазначених складових посилюється. Зниження попиту може спричинити падіння доходів, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість; у свою чергу, обмежені фінансові ресурси ускладнюють інвестування в оновлення виробництва або підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, стійкість набуває системного характеру, а її забезпечення потребує комплексного підходу, де кожна складова підтримує інші.

Організаційна стійкість визначається як здатність організації адаптуватися до змін, ефективно реагувати на виклики, підтримувати безперервність функціонування та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [22]. Вона є динамічним явищем, яке формується завдяки взаємодії стратегічних і операційних факторів.

Організаційна стійкість не має абсолютного показника чи єдиного визначення мети – організації можуть бути лише більш або менш стійкими

залежно від їхнього контексту та управлінських практик [22]. На мікрорівні стійкість змінюється в індивідуальних здібностях і компетенціях співробітників, що дозволяє організації протистояти зовнішнім загрозам і адаптуватися до невизначеності навколишнього середовища. На мезорівні стійкість проявляється як динамічна здатність організації ефективно справлятися з конкретними викликами, поглинати зовнішній тиск і остаточно реагувати. На макрорівні організаційна стійкість посилюється відносинами організації із зовнішніми зацікавленими сторонами [22].

«Відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO 20400:2017), «організаційна стійкість» – це здатність організації адаптуватися до мінливого середовища, що дозволяє їй досягти своїх цілей, виживати та процвітати» [22, с. 246]. Організаційна стійкість базується на чотирьох основних компонентах: готовність, реагування, адаптивність та навчання. Такі елементи допомагають організаціям не лише виживати під час криз, але й процвітати в умовах невизначеності [22].

Сутність стійкості організації доцільно розглядати також через призму часових горизонтів. Короткострокова стійкість пов'язана з можливістю реагувати на оперативні виклики – різке зниження виручки, порушення логістики, зміну валютного курсу чи енергетичні кризи. Середньострокова стійкість визначається здатністю відновити збалансованість показників діяльності протягом кількох звітних періодів. Довгострокова стійкість характеризує потенціал розвитку та трансформації бізнес-моделі відповідно до нових умов функціонування.

Для уточнення відмінностей між стійкістю в стабільному та кризовому середовищі доцільно використати порівняльний аналіз, який наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості прояву стійкості організації в різних умовах

Критерій	Стабільне середовище	Нестабільне та кризове середовище
Пріоритет управління	Зростання та розширення	Збереження життєздатності
Рівень ризику	Помірний, прогнозований	Підвищений, складно прогнозований
Фінансова політика	Інвестування в розвиток	Оптимізація витрат, формування резервів
Організаційна структура	Формалізована, ієрархічна	Гнучка, з розширенням повноважень підрозділів
Стратегічна орієнтація	Довгострокове планування	Комбінація стратегічних і антикризових заходів

Джерело: створено автором на основі [22]

З наведеного порівняння випливає, що в умовах нестабільності акцент зміщується з максимізації результатів на забезпечення безперервності функціонування. Водночас це не означає відмову від стратегічних цілей; радше йдеться про їх коригування з урахуванням нових ризиків.

Важливим аспектом сутнісної характеристики стійкості є її зв'язок із поняттям адаптивності. Адаптивність відображає здатність організації змінювати структуру, процеси та інструменти управління відповідно до зовнішніх змін. Проте адаптивність не тотожна стійкості. Перша є механізмом, тоді як друга – результатом ефективного використання цього механізму. Організація може демонструвати високу динаміку змін, але без належного ресурсного підґрунтя, зокрема фінансового, це не забезпечить довготривалої стабільності.

Сутність стійкості також пов'язана з категорією економічної безпеки. У кризових умовах посилюється вплив факторів, що загрожують ресурсному потенціалу організації: зростання вартості залученого капіталу, скорочення доступу до кредитних ресурсів, інфляційні процеси. За таких обставин стійкість

передбачає формування системи превентивних заходів, спрямованих на зниження вразливості організації.

Доцільно виділити основні фактори, що впливають на рівень стійкості організації в умовах нестабільності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори впливу на стійкість організації

Група факторів	Конкретні прояви	Характер впливу
Макроекономічні	Інфляція, коливання валютних курсів, зміна податкової політики	Зовнішній, неконтрольований
Галузеві	Конкурентна інтенсивність, бар'єри входу, технологічні зміни	Частково контрольований
Внутрішні	Структура капіталу, рівень витрат, якість управління	Контрольований
Соціальні	Кваліфікація персоналу, організаційна культура	Внутрішній, стратегічно значущий

Джерело: створено автором на основі [2; 15; 22; 31]

Наведена систематизація підкреслює, що хоча частина факторів має зовнішній характер, рівень стійкості значною мірою визначається внутрішнім потенціалом організації. Саме управлінські рішення, які стосуються диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури активів, удосконалення системи контролю, формують основу для протидії кризовим явищам.

Сутнісна характеристика стійкості включає також параметр відновлюваності. Організація може зазнати тимчасових втрат, однак ключовим є її здатність відновити операційну та фінансову рівновагу в прийнятні строки. У цьому контексті стійкість тісно пов'язана з поняттям резервів – фінансових, матеріальних, організаційних. Наявність резервів не лише зменшує наслідки негативних впливів, а й створює передумови для маневрування ресурсами.

Отже, стійкість організації в умовах нестабільного та кризового середовища є складною системною характеристикою, що відображає її здатність

забезпечувати безперервність діяльності, зберігати керованість та досягати цілей за умов підвищеної невизначеності. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, має багатовимірну структуру та передбачає інтеграцію фінансових, виробничих, управлінських і кадрових компонентів.

1.2. Особливості управління стійкістю організації в умовах невизначеності

Функціонування організацій у сучасному економічному середовищі відбувається в умовах постійних трансформацій та зростаючої невизначеності. Дослідники Хахалєв Д., Гагарінов О., зазначають, що сучасні організації працюють у середовищі, яке характеризується динамічними змінами – економічними кризами, кліматичними викликами, технологічними трансформаціями та нестабільністю ринку [38]. У цьому контексті управління стійкістю організації стає необхідною умовою її довгострокового функціонування та розвитку.

Економічна стабільність трактується як здатність суб'єкта господарювання протистояти зовнішнім викликам і потрясінням, зберігаючи функціональність і конкурентоспроможність. Фінансова стабільність, у свою чергу, відображає можливість підтримувати платоспроможність і сталі грошові потоки навіть за умов зовнішніх економічних коливань [38]. Таким чином, управління стійкістю організації повинно охоплювати як стратегічний, так і фінансовий виміри її діяльності.

В умовах невизначеності особливої ваги набуває системний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища. Наголошується, що суб'єкти господарювання, які прагнуть утримати позиції в умовах дестабілізуючих чинників і жорсткої конкуренції, мають постійно відстежувати зміни середовища та коригувати стратегію розвитку відповідно до нових обставин [31]. Для

організації це означає впровадження механізмів раннього попередження ризиків та формування адаптивної стратегії.

Оцінювання фінансової стійкості виступає інструментом прийняття управлінських рішень. Інформацію про поточний стан і динаміку фінансової стійкості можна отримати через застосування агрегатного та коефіцієнтного аналізу. Більш універсальним вважається коефіцієнтний метод, що передбачає аналіз відносних показників і їх зіставлення з нормативними значеннями [31]. Для організації це створює можливість своєчасно виявляти тенденції погіршення фінансового стану.

Фінансова стійкість визначається як такий стан фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, який забезпечує розвиток на основі зростання прибутку і капіталу за умови збереження платоспроможності й кредитоспроможності в межах допустимого ризику. Вона також оцінюється через показники платоспроможності та рівень забезпеченості власними оборотними коштами [15].

У контексті кругообігу капіталу фінансова стійкість означає здатність матеріально-фінансових потоків у всіх фазах циклу повертатися до стану, що забезпечує правильні пропорції їх руху попри вплив дестабілізуючих факторів [15]. Отже, управління стійкістю організації має враховувати не лише статичні показники балансу, а й ефективність руху ресурсів.

Раціональна політика залучення позикового капіталу є важливим елементом фінансового управління. Вона ґрунтується на використанні ефекту фінансового важеля та необхідності забезпечення незалежності від зовнішніх кредиторів з метою попередження банкрутства [15]. Для організації в умовах невизначеності це означає зважений підхід до структури капіталу та мінімізацію надмірної боргової залежності.

На основі ідентифікації факторів впливу на фінансову стійкість та оцінювання її рівня керівництво може визначити напрями заходів щодо зміцнення ринкових позицій. Такі заходи передбачають оптимізацію структури капіталу, удосконалення управління запасами, витратами й дебіторською

заборгованістю, перегляд дивідендної політики, розвиток бюджетування і контролінгу, а також формування ефективної стратегії розвитку [31].

Сучасна практика управління ризиками передбачає перехід від оборонної моделі до перспективного підходу, спрямованого на забезпечення стратегічної стійкості [31].

Стратегічна стійкість характеризує спроможність організації розробляти та реалізовувати довгострокові плани з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх загроз. Операційна гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати стабільність діяльності [38]. У поєднанні ці характеристики формують основу життєздатності організації.

Забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі можливе лише за умови комплексного поєднання операційної, технологічної, організаційної, репутаційної стійкості та стійкості бізнес-моделі [31]. Це передбачає інтеграцію різних напрямів управління в єдину систему.

Стійкість організації значною мірою залежить від механізмів подолання невизначеності, підходів до прийняття управлінських рішень і ефективності взаємодії між працівниками. Відмова від фрагментарного підходу до змін і перехід до комплексного перегляду процесів та стратегії управління сприяють підготовці до можливих кризових подій [22].

Стратегічна орієнтація на стійку досконалість відображає зобов'язання організації щодо забезпечення стійкості та формує відповідне управлінське мислення, яке визначає управлінські рішення й корпоративну поведінку [22].

Важливим чинником сучасного управління є цифровізація. Вона розширює взаємодію зі стейкхолдерами та підвищує здатність організації збирати й аналізувати великі обсяги даних про тенденції зовнішнього середовища [22].

Організації повинні постійно вдосконалювати фінансовий менеджмент і здійснювати планування діяльності, адже кожна зміна містить як загрози, так і нові можливості для досягнення економічної вигоди. Своєчасне виявлення факторів нестійкості та проведення стратегічних і оперативних змін сприяє збереженню фінансової стійкості [2].

Прогнозування фінансової стійкості здійснюється після її комплексної оцінки, визначення типу стійкості та можливих критичних точок розвитку. Плановий підхід до управління фінансовою стійкістю дозволяє сформувати інформаційну основу для попередження негативних наслідків [2].

Отже, управління стійкістю організації в умовах невизначеності є багатовимірним процесом, що поєднує фінансовий аналіз, стратегічне планування, ризик-менеджмент, цифрові інструменти та формування відповідної корпоративної культури.

1.3. Роль ризик-орієнтованого та адаптивного підходів у формуванні системи антикризового управління організацією

Сучасний стан національної економіки в умовах повномасштабного воєнного стану вимагає від академічної та управлінської спільноти радикального перегляду базових постулатів менеджменту. Спостерігається історична дифузія управлінських парадигм, коли традиційна орієнтація на оптимізацію прибутку та максимізацію операційної ефективності поступається місцем імперативу забезпечення життєздатності та збереження цілісності організаційної системи [30].

В умовах екстремальної ентропії бізнес-середовища, коли руйнуються фізичні активи, деформуються ринкові механізми та виникає гострий дефіцит ключових ресурсів, класичні моделі стабільного розвитку втрачають прогностичну цінність. Традиційна управлінська доктрина, побудована на принципі Just-in-Time (точно вчасно), у мирний час забезпечувала високу рентабельність через мінімізацію запасів. Проте в умовах війни цей підхід перетворюється на точку вразливості й призводить до системного колапсу при першому розриві логістичного ланцюга. Стійкість організації сьогодні

формується на перетині безпекових, економічних та операційних компонентів [37]. Йдеться про динамічну спроможність системи трансформуватися, зберігаючи функціональне ядро, а не лише повертатися до початкового стану. Метою цього документа є обґрунтування інтегрованої моделі управління, яка поєднує антикризовий, адаптивний та ризик-орієнтований підходи в єдиний імунний механізм. Фундаментом такої системи виступає чітке розмежування середовищ функціонування, адже інструменти, ефективні при циклічних ринкових коливаннях, виявляються лише частково релевантними в умовах воєнного стану.

Для стратегічно вивіреного вибору управлінського інструментарію важливо розрізнити природу зовнішніх шоків. Економічна турбулентність діє в межах існуючої ринкової логіки, тоді як криза воєнного стану створює ситуацію повної невизначеності та фізичної загрози, що змушує переходити від проактивного планування до реактивної мобілізації.

За характером загроз традиційна економічна турбулентність характеризується економічною нестабільністю, інфляцією та зміною регуляторних умов, а криза воєнного стану – прямими загрозами життю, руйнуванням інфраструктури та окупацією територій. Рівень передбачуваності в першому випадку є середнім завдяки аналітиці на основі історичних даних, а в другому – дуже низьким, оскільки ситуація змінюється щодня та непередбачувано. Цілі управління в умовах традиційної турбулентності спрямовані на адаптацію до ринкових змін і збереження частки ринку, а в умовах воєнної кризи – на виживання бізнесу, захист персоналу та евакуацію активів [33; 16].

Фокус стратегії в традиційній турбулентності охоплює диверсифікацію портфеля, цифровізацію та реорганізацію, тоді як у воєнному стані – резервне планування, релокацію та співпрацю з військовими адміністраціями. Управлінські дії в традиційній турбулентності передбачають оптимізацію витрат і зміну цінової політики, а в умовах війни – мінімізацію ризиків, пошук безпечних зон і впровадження форс-мажорних протоколів [33].

HR-політика в традиційній турбулентності орієнтована на утримання талантів, переорієнтацію та навчання, а в кризі воєнного стану – на захист життя, адаптацію до втрат і підтримку психологічного здоров'я. Комунікації в традиційній турбулентності забезпечують прозорість зі стейкхолдерами та ЗМІ, тоді як у воєнному стані застосовуються безпекові інструменти та координація з волонтерами. Часовий горизонт у традиційній турбулентності є середньостроковим (1–3 роки), а в умовах кризи воєнного стану – короткостроковим (до 6 місяців із тижневим моніторингом) [33].

Перехід до реактивного управління в умовах війни кардинально змінює пріоритетність управлінських метрик: швидкість прийняття рішень стає критичнішою за їхню аналітичну точність. Організація щодня стикається з критичними точками розгалуження розвитку. Якщо в економічній турбулентності помилка призводить лише до фінансових втрат, то в умовах війни управлінська інертність спричиняє незворотну деструкцію капіталу та людських життів. Саме тому виникає нагальна потреба в синергії різних видів менеджменту, які зазвичай функціонують відокремлено.

Для забезпечення повної організаційної резильєнтності впроваджується концепція тріади виживання, де три види менеджменту формують єдиний контур управління в умовах стратегічної дисонансу. Ці механізми не взаємозамінні, а взаємодоповнюючі [16].

Антикризове управління виконує роль негайної стабілізації та гасіння пожеж. Його ключові функції охоплюють організацію екстреної релокації, забезпечення фізичної безпеки та заміну критичних імпорتنих ресурсів [30].

Адаптивне управління забезпечує перебудову бізнес-моделі під нову нормальність. Воно передбачає гнучку трансформацію параметрів системи, зміну асортименту (зокрема перехід на продукцію воєнного призначення) та впровадження дистанційних форм праці [30]. Завдяки адаптації організація інтегрує зміни середовища у свою нову операційну структуру [16].

Антисипативне (попереджувальне) управління є найскладнішим рівнем. Воно базується на розпізнаванні слабких сигналів майбутніх загроз, формуванні

стратегічних резервів та сценарному плануванні ще до матеріалізації ризику. Саме цей підхід перетворює загрози на можливості й закладає фундамент посткризового розвитку [16].

Ефективність тріади залежить від якості інформаційних потоків. Антикризовий менеджмент оперує вже збереженими фактами, адаптивний – поточними трансформаціями, антисипативний – імовірнісними сценаріями. Відсутність будь-якого елемента робить систему або сліпою до майбутнього, або безпорадною перед поточними ударами. Фундаментом, що з'єднує всі рівні, виступає інтегрований ризик-менеджмент.

Перший вектор – ідентифікація та багаторівнева оцінка – ґрунтується на якісних методах (семінари стейкхолдерів, експертні інтерв'ю) замість лінійних статистичних моделей. Такий підхід дозволяє виявляти контекстуальні ризики, яких немає в історичних даних, але які критично впливають на стійкість [37].

Другий вектор – роль стратегічного лідерства – передбачає, що керівництво формує культуру усвідомлення ризиків. Лідери забезпечують не лише ресурси, а й психологічну готовність персоналу працювати в умовах постійної загрози [37].

Третій вектор – технологічний стек (AI та ML) – робить сучасний антисипативний менеджмент неможливим без цифрових інструментів. Машинне навчання аналізує великі масиви даних, автоматизує розпізнавання слабких сигналів у ланцюгах постачання та прогнозує кіберзагрози [Фетисов та ін., 5]. У результаті утворюється замкнений цикл: технологія виявляє ризик, а менеджмент адаптує систему.

Інтеграція ризик-менеджменту в стратегію безпеки формує унікальну конкурентну перевагу – динамічну здатність до випередження. Організації, які автоматизують моніторинг ризиків, отримують часовий лаг для маневру – вирішальний фактор у воєнний час. Ризик перестає бути лише фактором втрат і стає стратегічним активом.

Стратегічний рівень забезпечує довгострокову життєздатність через формування стратегічних резервів, релокацію ключових активів, диверсифікацію ринків (вихід на ринки ЄС) та розробку ВСМ-планів [30].

Тактичний рівень відповідає за середньострокову адаптацію (1–3 місяці): реструктуризацію заборгованості, оптимізацію витрат, зміну логістичних маршрутів в обхід зон бойових дій [33].

Операційний рівень забезпечує щоденне виживання: моніторинг грошових потоків 24/7, фізичну безпеку персоналу, контроль виконання планів у режимі реального часу [30; 33].

Збої тактичного рівня (наприклад, неспроможність перебудувати логістику) унеможливають реалізацію стратегічних резервів і призводять до фізичного колапсу на операційному рівні [30]. Лише безперервна вертикальна координація дозволяє уникнути стратегічної дисонансу, коли плани існують окремо від реальності.

Соціальна відповідальність у цих кейсах (підтримка ЗСУ, забезпечення громад) діє не як благодійність, а як інструмент формування екстремальної лояльності до бренду. У воєнний час споживач купує не просто товар, а цінності – важливий фактор економічної стійкості в довгостроковій перспективі [33].

Радикальна децентралізація передбачає перехід від жорстких вертикальних ієрархій до мережових структур із високим ступенем автономії підрозділів [30]. Цифровізація ВСМ включає впровадження хмарних систем управління безперервністю бізнесу, які зберігають керованість активами незалежно від локальних руйнувань.

Інтеграція ESG-факторів робить екологічні та соціальні аспекти критичними навіть під час війни. Вони стають обов'язковою умовою залучення інвестицій від міжнародних партнерів для повоєнного відновлення [37]. Інтегрований підхід залишається єдиним життєздатним шляхом розвитку. Стійкість сьогодні – це не статична броня, а здатність організації бути подібною до рідини: обходити перешкоди, заповнювати нові ніші та зберігати свою молекулярну структуру під найвищим тиском.

Подолання криз і нестабільних ситуацій є потужним каталізатором розвитку організаційних здатностей: команди, що успішно справляються з серйозними викликами, набувають унікального досвіду адаптивного управління, вирішення нестандартних проблем і підтримки результативності в умовах обмежених ресурсів і невизначеності [17].

Отже, інтеграція антикризового, адаптивного та ризик-орієнтованого управління в систему стійкості організації забезпечує комплексний підхід до виживання та розвитку в умовах екстремальної невизначеності, зокрема воєнного стану. Антикризове управління стабілізує важливі процеси та захищає ресурси, адаптивне дозволяє трансформувати бізнес-модель під нові реалії, а антисипативне – прогнозувати загрози та формувати стратегічні резерви. Ризик-менеджмент забезпечує інтеграцію всіх рівнів, створюючи замкнений цикл від ідентифікації небезпек до оперативної реалізації рішень. Вертикальна координація стратегічного, тактичного та операційного рівнів, цифровізація процесів та врахування ESG-факторів формують динамічну конкурентну перевагу та життєздатність організації. Стійкість у сучасних умовах є не статичною характеристикою, а здатністю організації гнучко реагувати на шоки, зберігаючи функціональне ядро та забезпечуючи довгостроковий розвиток.

Висновки до розділу 1

Стійкість організації в умовах нестабільного та кризового середовища є складною системною характеристикою, що відображає її здатність забезпечувати безперервність діяльності, зберігати керованість та досягати цілей за умов підвищеної невизначеності. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, має багатовимірну структуру та передбачає інтеграцію фінансових, виробничих, управлінських і кадрових компонентів.

Управління стійкістю організації в умовах невизначеності є багатовимірним процесом, що поєднує фінансовий аналіз, стратегічне планування, ризик-менеджмент, цифрові інструменти та формування відповідної корпоративної культури.

Інтеграція антикризового, адаптивного та ризик-орієнтованого управління в систему стійкості організації забезпечує комплексний підхід до виживання та розвитку в умовах екстремальної невизначеності, зокрема воєнного стану. Антикризове управління стабілізує важливі процеси та захищає ресурси, адаптивне дозволяє трансформувати бізнес-модель під нові реалії, а антисипативне – прогнозувати загрози та формувати стратегічні резерви. Ризик-менеджмент забезпечує інтеграцію всіх рівнів, створюючи замкнений цикл від ідентифікації небезпек до оперативної реалізації рішень. Вертикальна координація стратегічного, тактичного та операційного рівнів, цифровізація процесів та врахування ESG-факторів формують динамічну конкурентну перевагу та життєздатність організації.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ МНОЖИННИХ КРИЗ

2.1. Загальна характеристика діяльності організації та особливості її функціонування в кризовому середовищі

ТОВ «В-Центр» (м. Вознесенськ) позиціонує себе як головний центр шкіряної промисловості України. Організація успішно трансформувало галузеву спадкоємність, що триває з 1978 року, у капіталомістку технологічну платформу, яку було запущено в 2014 році.

З точки зору інвестиційного аналізу, «В-центр» має унікальну для українського ринку конкурентну перевагу, оскільки є єдиним вітчизняним організацією з повним замкнутим циклом виробництва, що включає власну систему переробки відходів та сучасні очисні споруди.

Виробнича потужність становить близько 70 млн дм² готової продукції щорічно, включаючи шкіру з хромовим та рослинним дубленням.

Кадровий капітал представлений стабільною структурою штату з 245–250 фахівців, що регулярно проходять стажування в Італії, Німеччині та Нідерландах.

Технологічний арсенал охоплює обладнання провідних світових виробників, серед яких барабани Vallerio, розвідні машини Rizzi, вакуумні сушки Incoma, лінії покривного фарбування Barnini, преси Mostardini, шліфувальні системи Bergi та прохідні комбіпреси Gemata і StarPlus.

Дана концентрація технологій дозволяє виробляти продукцію, що є прямою заміною преміальним європейським аналогам. Масштаб виробництва у 70 млн дм² створює економію на ефекті масштабу та робить вертикальну інтеграцію критично важливою для бізнес-моделі.

Фундаментом операційної стійкості ТОВ «В-Центр» є повна вертикальна інтеграція від сировини до готової шкіри, що дозволяє контролювати собівартість і якість на кожному етапі та мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників.

Взуттєвий сегмент містить класичну та модельну шкіру в fashion-напрямку і гідрофобну шкіру стандарту Goretex для high-performance продукції.

Спеціалізований та державний сектор охоплює військові замовлення для ЗСУ з 2015 року та технічну шкіру для ЗІЗ.

Індустріальний і галантерейний сегменти включають автомобільну та меблеву шкіру («Камея», «Сіцилія») та преміум-артикули для аксесуарів («Крейзі Хорс», нубук, ремінні полотна).

Глибока диверсифікація, від державних контрактів до fashion-ритейлу, забезпечує стабільне завантаження виробничих потужностей навіть під час циклічних спадів у конкретних галузях.

Управління організацією базується на централізованій моделі із делегуванням операційних функцій. Внутрішній контроль якості здійснює акредитована лабораторія, що перевіряє продукцію на відповідність технічним умовам та міжнародним стандартам.

Організація здійснює внутрішню дистрибуцію через мережу офіційних представництв зі шоурумами у Києві, Харкові, Львові та Дніпрі. Така мережа забезпечує стійкість логістики, оскільки діяльність може перерозподілятися між регіонами у разі дестабілізації. Експорт здійснюється до Італії, США, Німеччини, Ізраїлю, Естонії та Молдови.

Партнерський портфель охоплює міжнародні організації Grisport SpA, Diadora SpA, Mondeox SPA, Garsport Srl, а також провідних українських виробників – ТОВ «Таланлегпром», ТОВ «Українська промислова організація «Крок», ТОВ «РІФ-1» (Inblu) та ТМ «МІДА».

Фінансова звітність свідчить про стабільність організації на ринку та її здатність ефективно реагувати на макроекономічні коливання. У таблиці 2.1

наведено динаміку показників економічної стійкості та фінансового профілю за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка показників економічної стійкості та фінансового профілю ТОВ
«В-Центр» за 2023–2025 роки

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсол. відхил. (2024/ 2023)	Абсол. відхил. (2025/ 2024)	Відн. відхил. (2024/ 2023), %	Відн. відхил. (2025/ 2024), %
Дохід від реалізації, тис. грн	353661	346817	318896	-6844	-27921	-1,94	-8,05
Чистий прибуток, тис. грн	9897	11080	10014	+1183	-1066	+11,95	-9,62
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,43	1,52	1,50	+0,09	-0,02	+6,29	-1,32
Активи, тис. грн	140634	147053	176109	+6 419	+29056	+4,56	+19,76
Власний капітал, тис. грн	70235	81315	95329	+11080	+14014	+15,78	+17,23
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-	5006	6592	+5006	+1586	-	+31,68
Коефіцієнт автономії	0,50	0,55	0,54	+0,05	-0,01	+10,00	-1,82

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

Динаміка доходу показує пік у 2023 році на 353,6 млн грн, що співпало з активізацією оборонних замовлень, після чого відбувся перехід від пікового попиту до стабілізації ринку у 2024–2025 роках, що сприяло органічному зростанню при збереженні маржинальності.

Поява довгострокових кредитів у 2024–2025 роках сигналізує про довіру фінансових установ до бізнес-моделі. Збільшення запасів у 2025 році є свідомим хеджем логістичних ризиків. Коефіцієнт автономії близько 0,54 підтверджує фінансову незалежність організаційна.

Показник коефіцієнта заборгованості організації становить 0,42, що відображає помірний рівень залученого капіталу та контрольований баланс між власними та позиковими ресурсами.

Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\text{заборгованості}} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал} + \text{Зобов'язання}} \quad (1)$$

Цей показник демонструє, що організація здатна утримувати стабільний фінансовий стан навіть за умови часткового використання боргового фінансування.

Отже, ТОВ «В-Центр» має збалансований профіль ризику та дохідності. Стійка структура балансу, технологічна унікальність з повним циклом виробництва та диверсифікована клієнтська база підтверджують готовність організації до довгострокового розвитку за високими корпоративними стандартами, проте спостерігається погіршення ліквідності, що потребує уваги у короткостроковому плануванні.

Фінансовий стан організації відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, підтримувати ліквідність і забезпечувати стабільний розвиток у складних ринкових умовах. Для більш детальної оцінки стану активів, власного капіталу та зобов'язань ТОВ «В-Центр» у період 2023–2025 років було проведено аналіз динаміки складу, структури та динаміки активів ТОВ «В-Центр», результати якого наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад, структура та динаміка активів ТОВ «В-Центр»

Назва показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсол. відхил. 2024/2023), тис. грн	Абсол. відхил. 2025/2024), тис. грн	Відносне відхил. (2024/2023), %	Відносне відхил. (2025/2024), %
I. Необоротні активи	40171	54549	64714	14378	10165	35,79	18,64
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	854	1874	249	1020	-1625	119,44	-86,72
Основні засоби	37723	50996	62786	13273	11790	35,18	23,13
Інші фінансові інвестиції	1594	1679	1679	85	0	5,33	0,00
II. Оборотні активи	100463	92504	111395	-7959	18891	-7,92	20,43
Запаси (усього)	55979	60929	96253	4950	35324	8,84	57,99
в т.ч. Незавершене виробництво	26494	33845	62600	7351	28755	27,75	84,96
Дебіторська заборгованість (товари)	25721	12697	8998	-13024	-3699	-50,64	-29,13
Гроші та їх еквіваленти	4282	5749	1409	1467	-4340	34,27	-75,46
БАЛАНС	140634	147053	176109	6419	29056	4,56	19,76

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

Протягом періоду вартість активів зросла на 25,2%. Головним трендом є модернізація матеріально-технічної бази: основні засоби збільшилися на 25063 тис. грн. Проте критичної уваги потребує структура оборотних активів. Зростання запасів на 40274 тис. грн. (більш ніж у 1,7 раза) відбулося переважно за рахунок незавершеного виробництва, яке зросло з 33,8 млн грн у 2024 році до 62,6 млн грн у 2025 році. Свідчить про суттєве уповільнення виробничого циклу або накопичення «замороженого» капіталу в незавершених стадіях обробки, що

різко знизило обсяг вільних грошових коштів. Скорочення дебіторської заборгованості є позитивним сигналом покращення розрахункової дисципліни, що дещо нівелює дефіцит ліквідності. Для більш детальної оцінки складу, структури та динаміки власного капіталу ТОВ «В-Центр» упродовж 2023–2025 років було проведено відповідний аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та динаміка власного капіталу ТОВ «В-Центр»

Назва показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсол. відхил. 2024/2023, тис. грн	Абсол. відхил. 2025/2024, тис. грн	Відносне відхил. (2024/2023), %	Відносне відхил. 2025/2024, %
Зареєстрований капітал	2100	2100	6100	0	4000	0,00	190,48
Нерозподілений прибуток	68135	79215	89229	11080	10014	16,26	12,64
Власний капітал, усього	70235	81315	95329	11080	14014	15,78	17,23

Джерело: створено автором на основі даних [36] та додатків [А; Б; В]

Фінансова незалежність організації залишається на високому рівні (коефіцієнт автономії 0,54). Основним джерелом зростання є нерозподілений прибуток, що свідчить про стабільну самоокупність бізнесу. Стратегічно важливим кроком стала докапіталізація у 2025 році – зростання статутного капіталу майже втричі (до 6,1 млн грн). Це зміцнює довіру банків-кредиторів та створює додатковий резерв міцності на фоні зростаючих активів.

Рациональна кредитна політика передбачає збалансоване використання короткострокових та довгострокових ресурсів. Трансформація структури зобов'язань ТОВ «В-Центр» вказує на перехід до активного використання фінансового важеля. Для більш детальної оцінки складу, структури та динаміки зобов'язань ТОВ «В-Центр» упродовж 2023–2025 років було проведено аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та динаміка зобов'язань ТОВ «В-Центр»

Назва показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсол. відхил. (2024/ 2024), тис. грн	Абсол. відхил. (2025/ 2024), тис. грн	Відносне відхил. (2024/ 2023), %	Відносне відхил. (2025/ 2024), %
Довгострокові зобов'язання	0	5006	6592	+5006	+1586	-	+31,68
Довгострокові кредити банків	0	5006	6592	+5006	+1586	-	+31,68
Поточні зобов'язання	70399	60732	74188	-9667	+13456	-13,73	+22,16
Короткострокові кредити банків	0	853	3000	+853	+2147	-	+251,82
Кредиторська заборгованість за товари	59490	52807	55436	-6683	+2629	-11,23	+4,98

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

У 2024–2025 роках організація радикально змінила модель фінансування. Поява довгострокових кредитів (6,6 млн грн) чітко корелює з інвестиціями в основні засоби. Проте критичним є паралельне зростання короткострокових банківських кредитів у 2025 році з 853 тис. грн до 3000 тис. грн. Така комбінація свідчить про те, що організація змушена залучати дорогий короткостроковий ресурс для фінансування оборотного капіталу, зокрема «замороженого» незавершеного виробництва, що посилює тиск на прибутковість.

Таким чином, ТОВ «В-Центр» є фінансово автономною організацією з високим рівнем капіталізації: власний капітал зріс до 95,3 млн грн, а коефіцієнт автономії утримується на рівні 0,54. Балансова структура організації відображає активну інвестиційну стратегію, а саме нарощування необоротних активів супроводжується залученням довгострокового кредитування, що свідчить про цілеспрямований розвиток виробничої бази. Водночас зростання незавершеного

виробництва та скорочення грошових коштів сигналізують про формування напруги у сфері короткострокової ліквідності, що потребує детальнішої оцінки в контексті результативності операційної діяльності.

2.2. Діагностика фінансових результатів та ефективності діяльності організації в умовах множинних криз

Поглиблений аналіз балансової структури ТОВ «В-Центр» створює підґрунтя для оцінки операційної ефективності організації. Якщо структура активів і капіталу характеризує ресурсний потенціал, то фінансові результати діяльності дозволяють визначити, наскільки ефективно цей потенціал перетворюється на прибуток і грошові потоки. У п. 2.2 проведено аналіз рентабельності активів, динаміки доходів і витрат та факторів формування фінансового результату ТОВ «В-Центр» у 2023–2025 роках.

Показник рентабельності активів (ROA) інтегрує ефективність використання як власного, так і залученого капіталу, демонструючи здатність менеджменту перетворювати ресурси на прибуток. Для наочного відображення динаміки показників рентабельності активів ТОВ «В-Центр» упродовж 2023–2025 років побудовано рисунок 2.1.

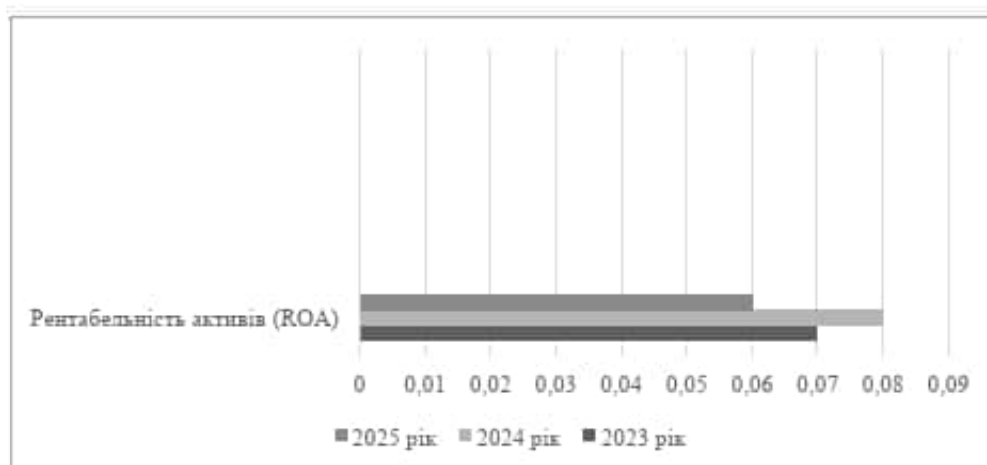


Рис. 2.1 Динаміка показників рентабельності активів

Джерело: створено автором на основі даних [36] та додатків [А; Б; В]

Зниження ROA до 0,06 у 2025 році при одночасному зростанні вартості активів є класичним наслідком «інвестиційної паузи». Активи вже введені в експлуатацію, що збільшило знаменник формули, проте віддача від них у вигляді чистого прибутку ще не досягла пікових значень. Додатковим фактором тиску на ROA стало відволікання коштів у незавершене виробництво, яке фактично не бере участі в генерації виручки поточного періоду.

Аналіз формування чистого прибутку дозволяє оцінити життєздатність операційної моделі організації та вплив неопераційних факторів. Для оцінки фінансових результатів діяльності ТОВ «В-Центр» упродовж 2023–2025 років було проведено аналіз основних показників прибутковості підприємства, результати якого наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «В-Центр»

Назва показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсол. відхил. 2025/ 2024, тис. грн	Абсол. відхил. 2025/ 2024, тис. грн	Відносне відхилення (2024/2023) , %	Відносне відхилення (2025/2024) , %
Чистий дохід від реалізації	353661	346817	318896	-6844	-27921	-1,94	-8,05
Собівартість реалізації	335230	321713	289388	-13517	-32325	-4,03	-10,05
Валовий прибуток	18431	25104	29508	6673	4404	36,21	17,54
Інші операційні доходи	47379	66092	43506	18713	-22586	39,50	-34,17
Адміністративні витрати	11497	17828	20101	6331	2273	55,07	12,75
Витрати на збут	7083	3407	2159	-3676	-1248	-51,90	-36,63
Інші операційні витрати	35116	56282	38013	21166	-18269	60,27	-32,46

Продовження таблиці 2.5

Операційний прибуток	12114	13679	12741	1565	-938	12,92	-6,86
Фінансові доходи	0	101	150	101	49	-	48,51
Фінансові витрати	92	265	516	173	251	188,04	94,72
Інші витрати	0	0	12	0	12	-	-
Прибуток до оподаткування	12114	13515	12363	1401	-1152	11,57	-8,52
Чистий прибуток	9897	11080	10014	1183	-1066	11,95	-9,62

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

Попри зниження чистого доходу на 8% у 2025 році, валовий прибуток зріс на 17,5%. Таку динаміку можна інтерпретувати як вимушену реакцію на інфляційний тиск та зростання вартості утримання людського капіталу в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. Проте на фінальний результат негативно вплинуло стрімке зростання фінансових витрат (відсотків за кредитами), що збільшилися майже у 5,6 раза порівняно з 2023 роком, та волатильність інших операційних доходів/витрат, які залишаються значущими в структурі результату.

Основним негативним фактором зміни валового прибутку у 2025 році стало скорочення доходу від реалізації продукції. Водночас зниження собівартості позитивно вплинуло на фінансовий результат та частково компенсувало втрати від зменшення виручки, унаслідок чого валовий прибуток загалом зріс на 4404 тис. грн., показано в таблиці 2.6.

Ефективність виробничого менеджменту стала визначальним фактором для ТОВ «В-Центр» у 2025 році. Зниження собівартості забезпечило приріст прибутку на 32,3 млн грн, що повністю усунути негативний вплив від скорочення обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.6

Вплив факторів на зміну валового прибутку ТОВ «В-ЦЕНТР» (2025 до 2024), тис. грн

Показник впливу	Розрахунок	Вплив на прибуток
Зміна валового прибутку за рахунок доходу	318896 - 346817	-27921
Зміна валового прибутку за рахунок собівартості	-(289388 - 321713)	+32325
Загальна зміна валового прибутку		+4404

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

Оптимізація витрат є важливим чинником до збереження конкурентоспроможності, особливо в частині адміністративного управління.

Для узагальненої оцінки структури та динаміки сукупних витрат ТОВ «В-Центр» упродовж 2023–2025 років було проведено відповідний аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.7.

Основним чинником такого зростання є збільшення витрат на оплату праці, які, за даними внутрішньої звітності організації, зросли з 32009 тис. грн у 2023 році до 60734 тис. грн у 2025 році.

Незважаючи на помірне зростання сукупних витрат у 2024 році, у 2025 році організації вдалося суттєво оптимізувати їхній рівень. Найбільш позитивними тенденціями стали стабільне зниження собівартості реалізації та витрат на збут, що свідчить про підвищення операційної ефективності та оптимізацію виробничо-збутової діяльності. Водночас значне зростання адміністративних витрат та витрат на оплату праці протягом усього періоду вказує на розширення управлінського апарату та підвищення мотиваційного фонду, що може бути обґрунтовано стратегією розвитку організації, але водночас вимагає подальшого контролю за їхньою ефективністю. Загалом динаміка сукупних витрат ТОВ «В-Центр» демонструє здатність організації адаптуватися до змінних умов господарювання та проводити цілеспрямовану політику витрат, що створює передумови для підвищення рентабельності діяльності у перспективі.

Таблиця 2.7

Аналіз структури та динаміки сукупних витрат ТОВ «В-Центр»

Назва показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсол. відхил. (2024/2023), тис. грн	Абсол. відхил. (2025/2024), тис. грн	Віднос. відхил. (2024/2023), %	Віднос. відхил. (2025/2024), %
Собівартість реалізації	335230	321713	289388	-13517	-32325	-4,03	-10,05
Адміністративні витрати	11497	17828	20101	+6331	+2273	+55,07	+12,75
Витрати на збут	7083	3407	2159	-3676	-1248	-51,90	-36,63
Інші операційні витрати	35116	56282	38013	+21166	-18269	+60,28	-32,46
Фінансові витрати	92	265	516	+173	+251	+188,04	+94,72
Інші витрати	0	0	12	0	+12	0,00	0,00
Податок на прибуток	2217	2435	2349	+218	-86	+9,83	-3,53
Сукупні витрати	391235	401930	352538	+10695	-49392	+2,73	-12,29

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

Диверсифікація доходів є запобіжником проти галузових ризиків, проте основна діяльність залишається головним джерелом коштів. Для оцінки структури та динаміки сукупного доходу ТОВ «В-Центр» упродовж 2023–2025 років було проведено відповідний аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структури та динаміки сукупного доходу ТОВ «В-Центр»

Назва показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсол. відхил. (2024/2023), тис. грн	Абсол. відхил. (2025/2024), тис. грн	Віднос. відхил. (2024/2023), %	Віднос. відхил. (2025/2024), %
Чистий дохід від реалізації	353661	346817	318896	-6844	-27921	-1,94	-8,05
Інші операційні доходи	47379	66092	43506	+18713	-22586	+39,50	-34,18
Фінансові доходи	0	101	150	+101	+49	-	+48,51
Сукупний дохід	401040	413010	362552	+11970	-50458	+2,98	-12,22

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

ТОВ «В-Центр» у 2023–2025 роках пройшло стадію інтенсивного інвестування в активи та докапіталізації. Організація успішно контролює виробничу собівартість, що дозволяє утримувати чистий прибуток на рівні понад 10 млн грн навіть при падінні виручки. Основними зонами ризику є різке зростання незавершеного виробництва, що вимиває ліквідність, та двократне зростання витрат на персонал.

Для ТОВ «В-Центр» організаційна стійкість визначається здатністю менеджменту підтримувати операційну ефективність і нарощувати капіталоемність бізнесу в умовах системної нестабільності.

Людський капітал є фундаментом стійкості організації. Аналіз чисельності персоналу за 2021–2025 роки показує збереження ключових кадрів попри кризові умови. ТОВ використовує централізовану модель із делегуванням операційних функцій, що забезпечує швидкість реакції на кризові явища. При штаті близько

250 осіб централізована вертикаль дозволяє ефективно контролювати виробничі процеси, але потребує делегування повноважень середньому менеджменту для збереження безперервності технологічних ланцюжків та управління операційним левериджем.

2.3. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на стійкість організації в умовах множинних криз

Забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «В-Центр» у поточному операційному середовищі вимагає глибокої діагностики факторів, що балансують між високими ризиками та адаптивними можливостями організації. Зовнішнє середовище формує рамкові умови функціонування, тоді як внутрішній потенціал визначає здатність організації протистояти кризовим явищам і використовувати наявні можливості для розвитку.

Дохідна частина організації демонструє амплітудні коливання, що відображають шоки попиту та пропозиції. Після досягнення пікового значення 353,7 млн грн у 2023 р. у 2025 р. відбулася корекція до 318,9 млн грн. Така динаміка є прямим наслідком зміни структури ринкового попиту: пік 2023 року був зумовлений активізацією оборонних замовлень та ефектом відкладеного споживання, тоді як 2024–2025 роки позначилися поступовою стабілізацією ринку та перерозподілом попиту між сегментами.

Особливої уваги заслуговує чутливість організації до валютних ризиків. Валютний вплив на залишки коштів у 2023 р. становив 367 тис. грн, що свідчить про збереження залежності експортно-імпортних операцій від курсових коливань. В умовах воєнного стану курс гривні зазнає систематичного тиску, що безпосередньо позначається на вартості імпортової сировини та хімічних матеріалів для шкіряного виробництва, які не мають повноцінних вітчизняних аналогів. Водночас експортні надходження від партнерів у ЄС та США частково

компенсують валютні витрати, формуючи природне хеджування курсових ризиків.

Стабільність організації значною мірою забезпечується стратегічним партнерством із оборонним сектором. Продукція організації залишається базовою для пошиття взуття Збройних Сил України, що забезпечує гарантований попит незалежно від стану цивільного ринку. Державна підтримка також проявляється через механізми податкового стимулювання: у 2023 році повернення ПДВ склало 14,1 млн грн, що стало важливим вливанням у операційний грошовий потік і дозволило підтримати ліквідність в умовах зростання виробничих витрат.

Зовнішнє конкурентне середовище характеризується посиленням тиску з боку азійських виробників, які пропонують нижчі ціни на масовий сегмент шкіряної продукції. Проте ТОВ «В-Центр» успішно нівелює цей ризик через позиціонування у преміальному та спеціалізованому сегментах. Доступ на преміальні ринки ЄС – зокрема до Італії та Німеччини – та співпраця з міжнародними брендами забезпечуються дотриманням стандартів ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015. Проходження аудиту LWG виступає інструментом мінімізації ризиків виходу з глобальних ланцюгів постачання та підтверджує відповідність організації найвищим міжнародним вимогам екологічної та якісної сертифікації. Впровадження стандарту Goretex для гідрофобної шкіри є стратегією диверсифікації, що сприяє виходу у високотехнологічні ніші та зміцнює позиції організації на міжнародному ринку.

Євроінтеграційні процеси України відкривають додаткові можливості для розширення експортної діяльності. Спрощення митних процедур, доступ до європейських програм підтримки виробництва та зростання довіри європейських партнерів до українських виробників формують сприятливе середовище для нарощування обсягів експорту у середньостроковій перспективі. Партнерський портфель організації, що охоплює Grisport SpA, Diadora SpA, Mondeox SPA та Garsport Srl, є стратегічним активом, який забезпечує стабільний доступ до європейських ринків збуту навіть в умовах воєнної нестабільності.

Внутрішня стійкість ТОВ «В-Центр» у 2023–2025 роках ґрунтується на високому рівні операційної автономії, що дає змогу ефективно пом'якшувати вплив зовнішніх шоків і зберігати стабільність діяльності. Організація функціонує за принципом замкнутого виробничого циклу – від переробки сировини до виготовлення готової продукції, – а також використовує власні очисні споруди, що забезпечує незалежність від зовнішніх інфраструктурних обмежень. Така модель є критично важливою в умовах множинних криз, оскільки мінімізує вразливість до перебоїв у ланцюгах постачання.

Фінансові ресурси організації демонструють позитивну динаміку: власний капітал зріс до 95,3 млн грн у 2025 році, що свідчить про зміцнення фінансової бази. Коефіцієнт автономії на рівні 0,54 підтверджує фінансову незалежність організації та її здатність самостійно фінансувати операційну діяльність без критичної залежності від зовнішніх кредиторів. Водночас організація підтримує помірний рівень боргового навантаження з коефіцієнтом заборгованості 0,42, зберігаючи контрольований баланс між власними та залученими коштами.

Паралельно відбувається трансформація кредитної політики, яка проявляється у появі довгострокових зобов'язань у 2025 році після їх повної відсутності у 2023 році. Така динаміка вказує на поступовий перехід до використання зовнішнього фінансування для оновлення та розвитку діяльності, що супроводжується підвищенням ролі фінансового важеля в структурі капіталу організації. Важливо, що залучення довгострокових кредитів чітко узгоджується з інвестиціями в основні засоби, що свідчить про раціональну кредитну стратегію менеджменту.

Водночас у 2023–2025 роках спостерігається суттєве зростання обсягів незавершеного виробництва – з 26,5 млн грн у 2023 році до 62,6 млн грн у 2025 році. Це призводить до накопичення запасів і відволікання фінансових ресурсів з обігу, що безпосередньо знижує операційну гнучкість організації. Накопичення «замороженого» капіталу в незавершених стадіях обробки є структурною проблемою, яка потребує оптимізації виробничого циклу та впровадження інструментів оперативного контролю за станом незавершеного виробництва.

Суттєвим внутрішнім викликом для ТОВ «В-Центр» залишається динаміка витрат на людський капітал. Аналіз виявляє значну аномалію у структурі сукупних витрат: при відносно стабільному штаті працівників витрати на оплату праці зросли майже вдвічі, з 32009 тис. грн у 2023 році до 60734 тис. грн у 2025 році. Таке суттєве підвищення може бути наслідком як цілеспрямованої політики підвищення мотивації персоналу та зростання середньої заробітної плати, так і менш позитивних факторів, зокрема зниження продуктивності праці, збільшення чисельності адміністративно-управлінського персоналу, неоптимального використання кадрового потенціалу або появи прихованих форм компенсаційних виплат. Подібна динаміка свідчить про необхідність проведення детального аналізу ефективності використання людських ресурсів, оскільки подальше неконтрольоване зростання витрат на оплату праці може суттєво обмежити конкурентоспроможність підприємства та негативно вплинути на показники рентабельності.

Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів формує різноспрямований вплив на фінансово-операційний стан організації. Для їх систематизації та визначення стратегічних пріоритетів проведено SWOT-аналіз, результати якого відображено у таблиці 2.9.

Наприкінці 2025 року фінансовий стан організації ускладнюється зменшенням залишку грошових коштів до 1,4 млн грн порівняно з 5,7 млн грн роком раніше, що відбувається на тлі значного накопичення запасів. Це супроводжується зниженням коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,20 і свідчить про обмежені можливості своєчасного виконання короткострокових зобов'язань.

Таким чином, комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «В-Центр» за 2023–2025 роки, підкріплений результатами SWOT-аналізу, дозволив ідентифікувати три взаємопов'язані кризові явища, що у сукупності формують стан множинних криз у бізнес-структурі.

По-перше, спостерігається погіршення ліквідності через суттєве зростання незавершеного виробництва з 26,5 млн грн у 2023 р. до 62,6 млн грн у 2025 р., та різке скорочення залишку грошових коштів з 5,7 млн грн у 2024 р. до 1,4 млн грн

у 2025 р., що вимушує ТОВ «В-Центр» залучати дорогі короткострокові банківські кредити, які зросли з 853 тис. грн до 3000 тис. грн, тобто на 251,8% і знижує здатність організації своєчасно покривати поточні зобов'язання.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «В-Центр» в умовах множинних криз за 2023–2025 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Замкнений цикл виробництва з власними очисними спорудами та системою переробки відходів	Різне зростання незавершеного виробництва до 62,6 млн грн, що блокує обіговий капітал
Унікальна технологічна база провідних світових виробників (Vallero, Rizzi, Incoma, Barnini та ін.)	Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,20 при мінімальному залишку грошових коштів (1,4 млн грн)
Зростання власного капіталу до 95,3 млн грн та коефіцієнт автономії 0,54	Двократне зростання витрат на оплату праці (з 32,0 до 60,7 млн грн) за незмінної чисельності персоналу
Диверсифікований портфель замовлень: від 3CV до fashion-ритейлу та автомобільного сегменту	Зростання адміністративних витрат на 75% при одночасному скороченні виручки на 8,05%
Міжнародна сертифікація ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, аудит LWG	Підвищення залежності від короткострокового кредитування (зростання короткострокових кредитів з 0 до 3,0 млн грн)
Мережа представництв у чотирьох містах та експорт у шість країн	Централізована система управління з недостатнім рівнем делегування повноважень середньому менеджменту
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання державного оборонного замовлення в умовах воєнного стану	Валютна волатильність, що підвищує вартість імпортової сировини та знижує передбачуваність експортних надходжень
Розширення експорту до ЄС на фоні євроінтеграційних процесів України	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці та мобілізація фахівців
Зростання попиту на вітчизняне виробництво як заміщення імпорту	Перебої в логістиці та постачанні сировини через воєнні дії
Стратегічне партнерство з міжнародними брендами (Grisport SpA, Diadora SpA, Mondeox SPA)	Зростання вартості енергоносіїв та виробничих ресурсів
Доступ до програм державної підтримки (повернення ПДВ, інвестиційні гранти)	Посилення конкуренції з боку азійських виробників на традиційних ринках збуту

Джерело: створено автором на основі [36] та додатків [А; Б; В]

По-друге, фіксується зростання витратного навантаження, зокрема адміністративних витрат з 11,5 млн грн у 2023 р. до 20,1 млн грн у 2025 р. та

витрат на персонал з 32,0 млн грн до 60,7 млн грн, що на тлі одночасного падіння доходу від реалізації на 9,8% призводить до зниження операційної ефективності та посилення тиску на прибутковість організації.

По-третє, фіксується стійке падіння доходу від реалізації продукції з 353,7 млн грн у 2023 р. до 318,9 млн грн у 2025 р., що у поєднанні зі зниженням рентабельності активів (ROA) до рівня 0,06 свідчить про недостатню ефективність збутової стратегії та поступове стиснення ринкових позицій організації.

Виявлені кризові явища носять системний і взаємопосилюючий характер, тому що падіння доходів від реалізації скорочує вхідний грошовий потік, що змушує залучати дорогі кредити та накопичувати незавершене виробництво, а зростання витратного навантаження організації. Саме така мультиплікація криз обумовлює необхідність розробки єдиного комплексного управлінського рішення, спрямованого на одночасне усунення всіх виявлених загроз.

Висновки до розділу 2

У 2023–2025 роках ТОВ «В-Центр» сформувало збалансований профіль ризику та дохідності, що проявляється у поєднанні високої капіталоємності, диверсифікованої клієнтської бази та помірного рівня боргового навантаження. Стійка структура балансу, зростання власного капіталу до 95,3 млн грн та коефіцієнт автономії на рівні 0,54 підтверджують фінансову незалежність організації та її готовність до довгострокового розвитку за високими корпоративними стандартами.

Діагностика фінансово-економічного стану засвідчила, що організація здатна підтримувати прибутковість навіть в умовах зниження виручки, зокрема завдяки контролю виробничої собівартості та структурі доходів, де ключову роль відіграють оборонні замовлення та експортні контракти. Разом з тим виявлено три взаємопов'язані кризові явища, що у сукупності формують стан множинних криз: погіршення ліквідності внаслідок зростання незавершеного виробництва

до 62,6 млн грн та скорочення грошових коштів до 1,4 млн грн; зростання витратного навантаження, а саме адміністративних витрат до 20,1 млн грн на 74,8% відповідно та витрат на персонал до 60,7 млн грн, на 89,7% відповідно на тлі падіння доходів; стійке зниження доходу від реалізації з 353,7 млн грн до 318,9 млн грн при одночасному погіршенні рентабельності активів до рівня 0,06.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, узагальнений у SWOT-аналізі, показав, що стійкість ТОВ «В-Центр» спирається на унікальну технологічну базу, замкнутий виробничий цикл, міжнародну сертифікацію та стратегічні партнерства на внутрішніх і зовнішніх ринках. Водночас ключовими зонами ризику є накопичення капіталу в незавершеному виробництві, зростання витрат на персонал в умовах дефіциту кадрів і вплив валютної волатильності та логістичних обмежень на вартість сировини.

Узагальнюючи результати діагностики, можна зробити висновок, що ТОВ «В-Центр» демонструє достатній рівень структурної стійкості, однак одночасно стикається з комплексом взаємопосилюючих криз ліквідності, витрат та збуту, які системно обмежують операційну ефективність і фінансову гнучкість організації.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ МНОЖИННИХ КРИЗ

3.1. Характеристика комплексу управлінських заходів із підвищення стійкості, адаптивності та життєздатності організації

Результати комплексної діагностики, проведеної у другому розділі, засвідчили наявність трьох взаємопов'язаних кризових явищ у діяльності ТОВ «В-центр», що у сукупності формують стан множинних криз.

По-перше, спостерігається суттєве погіршення ліквідності, що проявляється у зростанні обсягів незавершеного виробництва до 62,6 млн грн, скороченні залишку грошових коштів до 1,4 млн грн та зниженні коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,20. Це свідчить про «заморожування» значної частини оборотного капіталу та обмеження здатності організації своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.

По-друге, фіксується зростання витратного навантаження, зокрема адміністративних витрат з 11,5 млн грн у 2023 р. до 20,1 млн грн у 2025 р., тобто +74,8% та витрат на персонал з 32,0 млн грн до 60,7 млн грн, тобто +89,7%, що на тлі падіння доходів знижує операційну маржинальність та посилює тиск на фінансовий результат організації.

По-третє, фіксується стійке падіння доходу від реалізації продукції з 353,7 млн грн у 2023 р. до 318,9 млн грн у 2025 р. при одночасному зниженні рентабельності активів до рівня 0,06, що свідчить про недостатню ефективність збутової стратегії та поступове стиснення ринкових позицій організації.

Умови множинних криз –воєнні ризики, валютна волатильність, логістичні обмеження та коливання попиту –суттєво підвищують значущість одночасного управління ліквідністю, витратами та збутовою діяльністю як ключових

детермінант фінансової стійкості. В таких умовах критичним є не лише обсяг виробництва, а й швидкість трансформації активів у грошовий потік, контроль операційних витрат та утримання ринкових позицій.

Проведений SWOT-аналіз у п. 2.3 підтвердив, що зазначені проблеми мають системний та взаємопосилюючий характер і належать до ключових внутрішніх слабких сторін організації: падіння доходів скорочує вхідний грошовий потік, що змушує накопичувати НЗВ і залучати дорогі кредити, а зростання витрат додатково скорочує операційний прибуток. Саме така мультиплікація криз обумовлює неефективність точкових заходів та необхідність розробки єдиного комплексного управлінського рішення, що охоплює всі три проблемні зони одночасно.

Таким чином, пріоритетними напрямками управлінського впливу є:

- скорочення тривалості та обсягів незавершеного виробництва;
- оптимізація витратної структури (адміністративні витрати та витрати на персонал);
- підвищення ефективності збутової діяльності та відновлення доходів від реалізації.

Метою даного підрозділу є обґрунтування комплексу управлінських заходів на основі Lean-менеджменту, спрямованих на вирішення трьох ключових проблем – підвищення ліквідності, зниження витратного навантаження та активізації збутової діяльності з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «В-центр».

На основі результатів діагностики сформовано комплекс управлінських заходів, кожен з яких спрямований на усунення конкретного кризового явища. Системний характер виявлених криз обумовлює необхідність їх одночасного вирішення в межах єдиного управлінського рішення, що унеможливорює застосування точкових або ізольованих заходів. Зміст, інструменти реалізації та очікувані результати кожного складника комплексного рішення систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс управлінських заходів щодо підвищення стійкості ТОВ «В-центр» в умовах множинних криз

Кризове явище	Виявлена проблема та її прояви	Запропонований захід	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Погіршення ліквідності та надмірне накопичення незавершеного виробництва	НЗВ зросло з 26,5 млн грн (2023) до 62,6 млн грн (2025, +84,9%); залишок грошових коштів скоротився до 1,4 млн грн (-75,5%); коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,20	Впровадження lean-підходу до виробничого циклу та нормування рівня НЗВ з автоматизованим контролем відхилень	Принципи lean/ЛП; встановлення нормативного рівня НЗВ; щомісячний моніторинг у системі BAS УВП	Вивільнення оборотного капіталу; скорочення потреби у короткострокових кредитах; підвищення коефіцієнта ліквідності
Зростання витратного навантаження та зниження операційної маржинальності	Адміністративні витрати зросли з 11,5 до 20,1 млн грн (+74,8%); витрати на персонал – з 32,0 до 60,7 млн грн (+89,7%); операційний прибуток знизився на тлі падіння виручки	Запровадження Lean-бюджетування та оптимізації адміністративних процесів	Ліміти адміністративних і виробничих витрат; контроль відхилень у BAS УВП; перегляд системи мотивації персоналу з орієнтацією на результативність	Скорочення адміністративних витрат на 3%; стабілізація фінансового результату; підвищення операційної маржинальності
Падіння доходів від реалізації та погіршення ринкових позицій	Дохід від реалізації знизився з 353,7 до 318,9 млн грн (-9,8%); рентабельність активів (ROA) – 0,06; валовий прибуток скоротився попри зростання виробничої бази	Розробка та реалізація програми активізації збутової діяльності (Lean-підходу) з акцентом на пріоритетні ринки та клієнтські сегменти	Розширення експортних каналів збуту на ринки ЄС; посилення роботи з наявною клієнтською базою; гнучка цінова політика; нарощування оборонних замовлень; Value Stream Mapping збутового циклу	Приріст валового прибутку від відновлення 1–2% обсягу реалізації; підвищення ROA; зміцнення ринкових позицій організації

Джерело: створено автором

Як свідчать дані таблиці 3.1, запропоновані заходи утворюють єдину систему управлінського впливу, де кожен елемент відповідає конкретній кризовій зоні та підкріплений відповідними інструментами реалізації. Взаємопосилюючий характер трьох криз визначає синергетичний ефект від їх одночасного усунення: скорочення НЗВ підвищує ліквідність і зменшує витрати на кредитування, оптимізація витрат вивільняє ресурси для збутової діяльності, а відновлення доходів від реалізації зміцнює загальну фінансову стійкість організації.

Реалізація запропонованого комплексного рішення передбачає три взаємопов'язані напрями.

Перший напрям передбачає впровадження принципів бережливого виробництва (lean production) та елементів just-in-time з метою зменшення тривалості виробничого циклу, скорочення обсягів незавершеного виробництва та встановлення його нормативного рівня з автоматизованим моніторингом у системі BAS УВП. Очікуваний ефект полягає у вивільненні оборотного капіталу, прискоренні оборотності активів, підвищенні ліквідності організації та скороченні потреби у короткостроковому кредитуванні.

Другий напрям спрямований на зниження адміністративних витрат і витрат на персонал через: запровадження бюджетування за центрами відповідальності; встановлення лімітів на ключові категорії витрат; перегляд системи мотивації персоналу з орієнтацією на результативність; контроль відхилень від встановлених нормативів у режимі реального часу. Очікуваний ефект – скорочення адміністративних витрат на 3%, підвищення операційної маржинальності та стабілізація фінансового результату.

Третій напрям передбачає активізацію збутової діяльності та відновлення доходів від реалізації через: розширення каналів збуту з акцентом на експортні ринки ЄС; посилення роботи з наявною клієнтською базою (Grisport, Diadora та ін.); розробку гнучкої цінової політики для утримання частки ринку; нарощування оборонних замовлень як стабільного джерела доходу. Очікуваний

ефект – приріст валового прибутку від відновлення 1–2% обсягу реалізації та підвищення рентабельності активів.

З урахуванням масштабів виробництва та виявлених трьох кризових явищ найбільш доцільним є впровадження зазначеного комплексного управлінського рішення, що одночасно впливає на всі три проблемні зони: встановлення цільового нормативу рівня незавершеного виробництва для підвищення ліквідності, запровадження лімітів на ключові категорії витрат для зниження витратного навантаження та реалізація програми активізації збуту для відновлення доходів від реалізації.

3.2. Оцінка результативності інтеграції запропонованих управлінських заходів в систему забезпечення довгострокової стійкості організації

Реалізація запропонованого у пункті 3.1 комплексу управлінських заходів, який включає три взаємопов'язані напрями – нормування рівня незавершеного виробництва, запровадження системи лімітів витрат та активізацію збутової діяльності на основі Lean-підходу, – спрямована на усунення ключових кризових явищ, виявлених у розділі 2, та підвищення загальної стійкості ТОВ «В-Центр».

Основними проблемами, на вирішення яких спрямовані заходи, є: надмірне накопичення незавершеного виробництва (62,6 млн грн у 2025 р.), суттєве зростання витратного навантаження (адміністративні витрати +74,8%, витрати на персонал +89,7%) та зниження доходів від реалізації продукції (-9,8%). Очікуваний результат має комплексний синергетичний характер: вивільнення оборотного капіталу, підвищення операційної маржинальності та відновлення динаміки доходів.

Витрати на впровадження комплексу заходів носять переважно організаційний та навчальний характер. Значна частина тренінгів (особливо з бюджетування, KPI та ABC-аналізу) планується проводити у змішаному форматі: внутрішні семінари під керівництвом головного економіста та фінансового директора організації з періодичним залученням зовнішніх бізнес-тренерів лише на ключові модулі. Такий підхід дозволяє суттєво знизити витрати на навчання персоналу, зберігаючи при цьому необхідну якість підготовки. Загальна сума витрат у підготовчому періоді становить 150 тис. грн, що є прийнятним рівнем для підприємства з річним чистим прибутком понад 10 млн грн.

Структура витрат на впровадження комплексу заходів наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження комплексу управлінських заходів (Lean-менеджмент)

Напрямок заходів	Стаття витрат	Рік 0, тис. грн	Рік 1, тис. грн	Рік 2, тис. грн	Рік 3, тис. грн	Разом за 3 роки, тис. грн
Нормування НЗВ та Lean-виробництво	Оплата праці економістів і технологів (розробка нормативів)	60	-	-	-	60
	Тренінги для керівників цехів (5S, Kanban, VSM)	35	8	5	5	53
Lean-бюджетування та оптимізація витрат	Доопрацювання форм звітності та дашбордів у BAS УВП	30	-	-	-	30
	Тренінги з бюджетування, KPI та ABC-аналізу	18	7	4	4	33
Загальний контроль і супровід	Додаткове навантаження економічної служби	7	35	33	33	108
Разом		150	50	42	42	284

Джерело: створено автором

Аналіз даних свідчить, що найбільший обсяг витрат припадає на підготовчий етап реалізації проєкту (Рік 0), коли здійснюється формування організаційної та методичної бази для подальшого функціонування системи ощадливого виробництва. Загальна сума початкових інвестицій становить 150 тис. грн, або близько 52,8 % усіх витрат за трирічний період.

Найбільш вагомою статтею витрат у межах напряму «Нормування НЗВ та Lean-виробництво» є оплата праці економістів і технологів, які здійснюють розробку нормативів незавершеного виробництва, оптимізацію виробничих потоків та підготовку регламентів управління. На ці цілі передбачено 60 тис. грн одноразових витрат у підготовчому році. Дана стаття є критично важливою, оскільки саме якісне нормування НЗВ забезпечує підвищення прозорості виробничого циклу, скорочення надлишкових запасів і зменшення втрат часу.

Окрему групу витрат становлять тренінги для керівників цехів та виробничого персоналу з використання Lean-інструментів (5S, Kanban, Value Stream Mapping). У нульовому році на навчання передбачено 35 тис. грн, що пояснюється необхідністю первинної підготовки персоналу та формування компетенцій щодо впровадження принципів ощадливого виробництва. У наступні роки витрати на навчання суттєво знижуються і мають підтримувальний характер: 8 тис. грн у першому році та по 5 тис. грн у другому і третьому роках відповідно. Це свідчить про перехід від базового навчання до періодичного підвищення кваліфікації та адаптації персоналу до нових управлінських процедур.

У межах напряму «Lean-бюджетування та оптимізація витрат» передбачено доопрацювання форм звітності та інформаційних дашбордів у системі BAS VBP. На реалізацію цього заходу одноразово виділяється 30 тис. грн у нульовому році. Даний захід спрямований на автоматизацію управлінського обліку, підвищення оперативності формування аналітичної інформації та забезпечення контролю витрат у режимі реального часу. Використання цифрових інструментів дозволяє інтегрувати Lean-підходи у систему фінансового управління підприємством.

Крім того, передбачені витрати на проведення тренінгів з бюджетування, системи KPI та ABC-аналізу. У підготовчому році їх обсяг становить 18 тис. грн, а в подальші роки – 7,4 та 4 тис. грн відповідно. Навчання працівників методам управлінського аналізу та контролю витрат сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, своєчасному виявленню непродуктивних витрат та оптимізації структури собівартості продукції.

Суттєву частину витрат формує загальний контроль та супровід реалізації заходів. Зокрема, додаткове навантаження економічної служби оцінено у 7 тис. грн у нульовому році та по 35, 33 і 33 тис. грн у наступні роки. Ці витрати пов'язані з постійним моніторингом результативності впроваджених заходів, оновленням нормативної бази, контролем показників ефективності та координацією роботи структурних підрозділів. Наявність таких витрат свідчить, що Lean-система потребує не лише початкового запуску, а й постійної підтримки та вдосконалення.

Загалом сукупний обсяг витрат на впровадження комплексу управлінських заходів за трирічний період становить 284 тис. грн. При цьому після завершення підготовчого етапу витрати істотно скорочуються: до 50 тис. грн у першому році та до 42 тис. грн у другому і третьому роках. Це дозволяє зробити висновок, що основна частина інвестицій має одноразовий характер і спрямована на створення організаційної, методичної та інформаційної основи Lean-менеджменту, тоді як подальші витрати пов'язані переважно з підтримкою функціонування системи та удосконаленням управлінських процесів.

Прогнозні економічні ефекти розраховано за трьома сценаріями. Результати представлено в таблиці 3.3.

Аналіз даних свідчить, що найбільший економічний ефект очікується від заходів, пов'язаних із нормуванням незавершеного виробництва (НЗВ). У межах оптимістичного сценарію прогнозується отримання ефекту від скорочення надлишкового НЗВ у розмірі 9400 тис. грн.

Таблиця 3.3

Прогнозні річні економічні ефекти від впровадження заходів, тис. грн

Напрямок заходів	Сценарій	Ефект від НЗВ	Економія витрат	Додатковий дохід від збуту	Загальний ефект
Нормування НЗВ	Оптимістичний	9400	250	-	9650
	Базовий	7800	180	-	7980
	Песимістичний	6200	120	-	6320
Оптимізація витрат	Оптимістичний	-	1005	-	1005
	Базовий	-	603	-	603
	Песимістичний	-	400	-	400
Активізація збуту	Оптимістичний	-	-	5200	5200

Джерело: створено автором

Додатково підприємство може досягти економії витрат на суму 250 тис. грн за рахунок зменшення виробничих витрат, оптимізації руху матеріальних потоків та скорочення часу виконання операцій. У результаті загальний річний економічний ефект становитиме 9650 тис. грн.

У базовому сценарії передбачається більш реалістичний рівень результативності впровадження Lean-заходів. Очікуваний ефект від оптимізації НЗВ становить 7800 тис. грн, а економія витрат – 180 тис. грн. Сукупний економічний ефект у даному випадку оцінюється на рівні 7980 тис. грн на рік. Цей сценарій враховує поступове впровадження змін, адаптацію персоналу та досягнення основних цілей проекту без суттєвих відхилень від плану.

Песимістичний сценарій відображає можливість часткового досягнення запланованих результатів унаслідок організаційних труднощів, недостатнього рівня залучення персоналу або несприятливих ринкових умов. За такого варіанту ефект від нормування НЗВ оцінюється у 6200 тис. грн, а економія витрат – у 120 тис. грн. Незважаючи на зниження результативності, загальний річний ефект

становить 6320 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність впровадження Lean-менеджменту навіть за несприятливих умов.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є оптимізація витрат. У межах оптимістичного сценарію прогнозована економія витрат становить 1005 тис. грн на рік. Такий результат може бути досягнутий завдяки впровадженню Lean-бюджетування, удосконаленню системи контролю витрат, автоматизації управлінської звітності та застосуванню КРІ й АВС-аналізу. У базовому сценарії очікуваний ефект складає 603 тис. грн, а у песимістичному – 400 тис. грн. Отримані результати свідчать про значний потенціал скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Окремо оцінено ефект від заходів щодо активізації збуту продукції. В оптимістичному сценарії прогнозується додатковий дохід у розмірі 5200 тис. грн на рік. Досягнення такого результату можливе за рахунок скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення рівня виконання замовлень, покращення якості продукції та зростання задоволеності клієнтів. Активізація збутової діяльності позитивно впливатиме на обсяг реалізації продукції та загальний фінансовий результат підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів застосовано методи інвестиційного аналізу з горизонтом планування 3 роки та ставкою дисконтування 16%. Використання ставки дисконтування дозволяє врахувати вартість капіталу, рівень інфляційних ризиків та зміну вартості грошових потоків у часі. У процесі оцінювання ефективності проєкту доцільно використовувати такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR) та дисконтований термін окупності. Застосування цих методів забезпечує об'єктивне визначення економічної доцільності впровадження Lean-менеджменту та його впливу на фінансові результати підприємства у довгостроковій перспективі.

Результати ефективності комплексу даних заходів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Економічна оцінка ефективності комплексу заходів

Показник	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
NPV, тис. грн	1280	820	510
IRR, %	105	81	59
Простий термін окупності, місяців	5,8	7,4	10,2
Дисконтований термін окупності, місяців	6,4	8,1	11,5

Джерело: створено автором

Результати інвестиційного аналізу свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. У базовому сценарії NPV становить 820 тис. грн при IRR 81%, що значно перевищує вартість капіталу підприємства. Простий термін окупності у базовому сценарії становить 7,4 місяці, а дисконтований – 8,1 місяця.

Швидка окупність проекту пояснюється тим, що значна частина економічного ефекту досягається через вивільнення вже наявного оборотного капіталу, «замороженого» в незавершеному виробництві, а не лише за рахунок майбутніх доходів. Низький обсяг початкових інвестицій також суттєво прискорює повернення вкладених коштів.

Таким чином, інтеграція запропонованого комплексу управлінських заходів на основі Lean-менеджменту в систему забезпечення довгострокової стійкості ТОВ «В-Центр» є економічно обґрунтованою, ефективною та доцільною. Навіть у песимістичному сценарії проєкт залишається прибутковим і дозволяє одночасно вирішити три ключові проблеми організації. Реалізація заходів суттєво підвищить фінансову стійкість, адаптивність та життєздатність підприємства в умовах множинних криз.

Незважаючи на високу економічну привабливість, реалізація комплексу заходів пов'язана з певними ризиками. Основні з них можна класифікувати наступним чином:

1. Організаційно-людські ризики (найсуттєвіші) Опір персоналу змінам, небажання дотримуватися нових нормативів НЗВ та стандартів Leap. Заходи мінімізації: залучення працівників до розробки нормативів, проведення мотиваційних тренінгів, запровадження системи заохочення за пропозиції щодо покращення (Kaizen).

2. Операційні ризики Недотримання встановлених нормативів НЗВ через порушення виробничої дисципліни або нестабільність постачання сировини. Заходи мінімізації: щомісячний автоматизований контроль у BAS УВП з автоматичними сповіщеннями та запровадження персональної відповідальності керівників цехів.

3. Зовнішні ризики Посилення воєнних дій, значні коливання курсу валют або перебої в логістиці, що можуть вплинути на обсяги реалізації та виконання планів зі збуту. Заходи мінімізації: розробка резервних сценаріїв, пріоритетне нарощування оборонних замовлень та диверсифікація експортних ринків.

4. Технічні ризики Помилки при доопрацюванні звітності в BAS УВП або недостатня кваліфікація користувачів. Заходи мінімізації: поетапне впровадження та проведення додаткового навчання персоналу.

Для управління ризиками рекомендується створити робочу групу з впровадження під керівництвом головного інженера та головного економіста, а також проводити щоквартальний моніторинг досягнутих результатів порівняно з плановими показниками.

Таким чином, інтеграція запропонованого комплексу управлінських заходів на основі Leap-менеджменту в систему забезпечення довгострокової стійкості ТОВ «В-Центр» є економічно обґрунтованою, ефективною та доцільною. Навіть у песимістичному сценарії проєкт залишається прибутковим і дозволяє одночасно вирішити три ключові проблеми організації. Реалізація

заходів суттєво підвищить фінансову стійкість, адаптивність та життєздатність підприємства в умовах множинних криз.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано та оцінено комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня стійкості ТОВ «В-центр» в умовах множинних криз. На основі результатів діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства встановлено наявність трьох взаємопов'язаних кризових явищ: погіршення ліквідності через надмірне накопичення незавершеного виробництва, зростання витратного навантаження та зниження доходів від реалізації продукції.

Доведено, що зазначені проблеми мають системний характер і взаємно посилюють одна одну, формуючи ефект «кризової мультиплікації». У таких умовах застосування окремих, ізольованих управлінських рішень є недостатньо ефективним, що обґрунтовує необхідність впровадження комплексного підходу до підвищення фінансової стійкості підприємства.

Запропонований комплекс заходів охоплює три ключові напрями: нормування рівня незавершеного виробництва із впровадженням принципів бережливого виробництва, запровадження системи бюджетування та лімітів витрат, а також активізацію збутової діяльності. Така структура управлінського впливу забезпечує одночасне вирішення проблем ліквідності, витратної ефективності та доходності діяльності підприємства.

Результати розрахунків свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечує позитивний економічний ефект у всіх сценаріях розвитку. Скорочення незавершеного виробництва дозволяє вивільнити оборотний капітал, зменшити потребу в короткостроковому кредитуванні та знизити витрати на його обслуговування. Впровадження системи лімітів витрат сприяє оптимізації адміністративних витрат та підвищенню операційної

маржинальності. Активізація збутової діяльності створює передумови для відновлення доходів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Інвестиційна оцінка ефективності підтвердила доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів. У базовому сценарії значення NPV є позитивним, внутрішня норма дохідності суттєво перевищує ставку дисконту, а терміни окупності є короткими, що свідчить про високу економічну ефективність та низький рівень ризику проєкту. Навіть за песимістичного сценарію показники залишаються позитивними, що підтверджує стійкість запропонованого рішення до несприятливих умов зовнішнього середовища.

Отже, у третьому розділі доведено, що впровадження комплексного управлінського рішення, яке поєднує оптимізацію незавершеного виробництва, контроль витрат та активізацію збуту, є економічно обґрунтованим та практично доцільним. Реалізація запропонованих заходів забезпечує підвищення ліквідності, зниження витратного навантаження, покращення фінансових результатів та загальне зміцнення фінансової стійкості ТОВ «В-центр» в умовах множинних криз.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження в кваліфікаційній роботі було сформульовано такі висновки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до розуміння сутності стійкості організації, особливостей її формування в умовах нестабільного та кризового середовища, а також ролі сучасних управлінських концепцій у забезпеченні довгострокової життєздатності підприємств. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про стійкість як багатовимірну економічну категорію, що є ключовою передумовою ефективного функціонування організацій у сучасних умовах високої невизначеності.

Узагальнення наукових підходів засвідчило, що стійкість організації не може розглядатися виключно як фінансовий або ресурсний показник. Вона є комплексною системною характеристикою, яка відображає здатність організації підтримувати безперервність діяльності, зберігати керованість бізнес-процесів, забезпечувати виконання зобов'язань перед контрагентами та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті стійкість виступає не лише індикатором поточного стану підприємства, але й стратегічною передумовою його розвитку.

Особливу увагу в розділі приділено фінансовій стійкості як базовому елементу загальної стійкості організації. Встановлено, що фінансова стійкість характеризує здатність підприємства забезпечувати збалансовану структуру капіталу, підтримувати платоспроможність та формувати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення як поточної, так і перспективної діяльності. Вона безпосередньо пов'язана з ефективністю управління активами і пасивами, рівнем ліквідності, структурою джерел фінансування та здатністю підприємства генерувати стабільний грошовий потік.

У роботі обґрунтовано, що в умовах кризових явищ, зокрема фінансової нестабільності, інфляційних процесів, порушення логістичних ланцюгів та воєнних ризиків, значення фінансової стійкості суттєво зростає. Саме вона визначає здатність організації до виживання та подальшого відновлення. Водночас доведено, що забезпечення фінансової стійкості неможливе без врахування взаємозв'язку із виробничими, організаційними та ринковими процесами, що формують цілісну систему функціонування підприємства.

Важливим результатом теоретичного дослідження є визначення багатовимірної структури стійкості організації. Виділено фінансову, виробничо-операційну, організаційно-управлінську, кадрову та ринкову складові, які перебувають у тісній взаємодії. Встановлено, що зміна одного з елементів системи неминуче впливає на інші її компоненти, що формує ефект взаємозалежності та підсилює системний характер стійкості. У кризових умовах ця взаємозалежність посилюється, що потребує комплексного підходу до управління.

Окремо у розділі розглянуто поняття організаційної стійкості, яка визначається як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати функціональність та забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Встановлено, що організаційна стійкість має динамічний характер і формується на різних рівнях – індивідуальному, організаційному та зовнішньому (стейкхолдерському). Такий підхід дозволяє розглядати стійкість як результат взаємодії внутрішніх компетенцій та зовнішніх зв'язків організації.

У роботі також проаналізовано часові горизонти стійкості, що дозволяє диференціювати короткострокову, середньострокову та довгострокову стійкість. Короткострокова стійкість забезпечує здатність організації реагувати на оперативні шоки, середньострокова – відновлювати збалансованість діяльності, а довгострокова – формувати потенціал розвитку та трансформації бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє більш чітко структурувати управлінські рішення залежно від характеру кризових впливів.

Важливим теоретичним результатом є встановлення відмінностей між функціонуванням організації у стабільному та кризовому середовищі. У роботі доведено, що в умовах стабільності пріоритетами виступають зростання, інвестиційний розвиток та розширення ринкової присутності, тоді як у кризових умовах основним завданням стає збереження життєздатності, підтримка ліквідності та мінімізація ризиків. Це зумовлює необхідність трансформації управлінських підходів відповідно до рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Окремо обґрунтовано роль адаптивності як ключового механізму забезпечення стійкості. Встановлено, що адаптивність є здатністю організації змінювати структуру, процеси та ресурси відповідно до зовнішніх умов, однак сама по собі вона не гарантує стійкості. Стійкість формується лише за умови наявності ресурсного забезпечення, управлінської спроможності та ефективної координації процесів змін.

У межах розділу також визначено значення ризик-орієнтованого підходу як основи сучасної системи управління стійкістю. Доведено, що ефективне управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та інтеграцію у процес прийняття управлінських рішень. Особливо важливим є перехід від реактивного до проактивного та антисипативного підходу, що дозволяє не лише реагувати на загрози, але й прогнозувати їх виникнення.

У роботі також підкреслено зростаючу роль цифровізації у забезпеченні стійкості організацій. Використання сучасних цифрових інструментів, аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити своєчасне виявлення ризиків та підвищити швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено інтеграції антикризового, адаптивного та ризик-орієнтованого управління. Доведено, що лише їх комплексне поєднання дозволяє сформувати ефективну систему забезпечення стійкості організації. Антикризове управління забезпечує оперативну стабілізацію діяльності, адаптивне – трансформацію бізнес-моделі, а антисипативне – формування

превентивних механізмів реагування на потенційні загрози. Ризик-менеджмент виступає інтегруючим елементом, який об'єднує всі рівні управління в єдину систему.

Встановлено, що ефективна система управління стійкістю повинна функціонувати на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. На стратегічному рівні забезпечується формування довгострокових орієнтирів та резервів, на тактичному – адаптація бізнес-процесів до змін, на операційному – щоденне забезпечення безперервності діяльності. Узгодженість цих рівнів є критично важливою умовою збереження життєздатності організації.

Узагальнюючи результати першого розділу, слід зазначити, що стійкість організації є складною багаторівневою системою, яка формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує інтегрованого підходу до управління. В сучасних умовах невизначеності, кризових явищ і воєнних ризиків ключового значення набуває здатність організацій до швидкої адаптації, ефективного управління ризиками та підтримання фінансової рівноваги.

У межах другого розділу здійснено комплексну діагностику рівня стійкості ТОВ «В-Центр» в умовах множинних криз, що дозволило оцінити як ресурсний потенціал організації, так і ефективність його трансформації у фінансові результати та здатність протидіяти зовнішнім і внутрішнім шокам.

Аналіз загальної характеристики діяльності підприємства показав, що ТОВ «В-Центр» є високотехнологічною вертикально інтегрованою виробничою структурою з повним циклом виготовлення продукції, диверсифікованим портфелем замовлень та значним експортним потенціалом. Наявність сучасної технологічної бази, міжнародної сертифікації та стратегічних партнерств формує конкурентні переваги організації та забезпечує її присутність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Водночас уже на цьому етапі виявлено ознаки підвищеної капіталомісткості бізнес-моделі та чутливості до змін у структурі попиту.

Діагностика фінансового стану засвідчила зростання активів і власного капіталу підприємства, що свідчить про загальне зміцнення ресурсної бази та

фінансової автономії (коефіцієнт 0,54). Разом із тим структура активів характеризується значним накопиченням запасів і, особливо, незавершеного виробництва (до 62,6 млн грн), що призводить до «заморожування» оборотного капіталу та погіршення ліквідності. Паралельне зростання короткострокових кредитів підтверджує наявність напруги у грошових потоках і потребу в залученні зовнішнього фінансування для підтримки операційного циклу.

Оцінка фінансових результатів показала, що підприємство зберігає прибутковість навіть в умовах скорочення доходів від реалізації. Це досягається за рахунок оптимізації собівартості та ефективного управління виробничими витратами. Водночас негативний вплив на результативність діяльності чинять зростання фінансових витрат, підвищення адміністративних витрат та волатильність інших операційних доходів. Зниження рентабельності активів до рівня 0,06 свідчить про зменшення ефективності використання ресурсної бази в умовах масштабних інвестиційних процесів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав, що діяльність ТОВ «В-Центр» відбувається під впливом високої волатильності ринку, валютних коливань, воєнних ризиків та логістичних обмежень. Водночас ключовими стабілізуючими факторами виступають державні оборонні замовлення, експортна діяльність, міжнародна сертифікація та участь у глобальних ланцюгах постачання. Внутрішня стійкість базується на вертикальній інтеграції виробництва, технологічній модернізації та відносно стабільній кадровій структурі, однак ускладнюється зростанням витрат на персонал та управлінськими обмеженнями централізованої моделі.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило встановити наявність трьох взаємопов'язаних кризових процесів: погіршення ліквідності, зростання витратного навантаження та зниження доходів від реалізації. Їх сукупна дія формує ефект взаємного підсилення, коли скорочення грошових потоків призводить до накопичення боргового навантаження і запасів, що, у свою чергу, додатково тисне на прибутковість і фінансову стійкість.

У третьому розділі обґрунтовано та оцінено комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансової стійкості ТОВ «В-Центр» в умовах множинних кризових явищ. На основі результатів попереднього аналізу встановлено наявність трьох ключових проблем: надмірне накопичення незавершеного виробництва, зростання витратного навантаження та зниження доходів від реалізації продукції. Доведено їх взаємопов'язаний характер та ефект взаємного посилення, що формує стан кризової мультиплікації.

У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до управління підприємством, який охоплює три взаємопов'язані напрями: нормування рівня незавершеного виробництва із застосуванням принципів бережливого виробництва, впровадження системи бюджетування та лімітів витрат, а також активізацію збутової діяльності. Така структура заходів забезпечує одночасний вплив на ліквідність, витратну ефективність та доходність підприємства.

Результати прогнозних розрахунків засвідчили, що реалізація запропонованих заходів дозволяє досягти позитивного економічного ефекту за всіма сценаріями розвитку. Зокрема, очікується вивільнення оборотного капіталу за рахунок скорочення незавершеного виробництва, зниження адміністративних витрат та підвищення операційної маржинальності, і відновлення доходів від реалізації продукції. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню фінансової стійкості та підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх кризових факторів.

Інвестиційна оцінка ефективності підтвердила економічну доцільність запропонованого комплексу заходів. Позитивні значення чистої приведеної вартості, висока внутрішня норма дохідності та короткі строки окупності свідчать про високу ефективність і низький рівень ризику проєкту. Навіть за песимістичного сценарію всі ключові показники залишаються позитивними, що підтверджує стійкість запропонованих рішень до коливань зовнішнього середовища.

Отже, реалізація комплексного управлінського підходу, що поєднує оптимізацію виробничих процесів, контроль витрат та активізацію збутової діяльності, є економічно обґрунтованим та практично доцільним інструментом підвищення фінансової стійкості ТОВ «В-Центр» в умовах множинних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко О. Б., Капустяк М. С. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства. *Регіональна економіка*. 2005. № 4. С. 66–73.
2. Баранівський О. А. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості організації. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*, 2022. Вип. 15. С. 206–212. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/32.pdf
3. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. 2013. № 1(14). С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15
4. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
5. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків, 2013. № 2/2(10). С. 18–22.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
7. Варахсіна О. В., Жовнір В. І. Проблематика антикризового управління підприємством у сучасних реаліях. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8 (308-309). С. 20–25. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-20-25
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.

9. Вербівська Л. В. Стратегії антисипативного управління виробництвом в умовах невизначеності. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 1. С. 16–22.
10. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
11. В-Центр. В-центр – Завод з виробництва натуральної шкіри. URL: <https://v-center.in.ua>.
12. Галенко О. М. Фактори кризових процесів на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 5. С. 3–7.
13. Даніч В. М. Понятійний апарат теоретико-множинних моделей економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24 (II). С. 194–202.
14. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152–156.
15. Єрмоленко Г. Г., Копачова К. І. Теоретичні аспекти дослідження поняття фінансової стійкості господарюючих суб'єктів. *Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2010. Том 23 (62), № 1. С. 68–76.
16. Карпенко О. О., Туровець М.-А. В. Особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 4 (14). DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-5>
17. Кібік О., Котлубай В., Слободянюк О., Редіна Є., Корнілова О., Капустян І. Управління проектами в умовах нестабільності : навч. посібн. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2026. 236 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32921>
18. Кібік О. М., Слободянюк О. В., Корнілова О. В. Методологія дослідження ризиків фінансового забезпечення управління трудовими

ресурсами в системі соціально-економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). С. 376–388. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-376-388](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-376-388)

19. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.

20. Ковальчук В. Г., Черкашина А. О. Антикризовий фінансовий менеджмент на сучасних підприємствах. *Економіка та право*. 2020. № 1. С. 80–86. DOI: 10.15407/econlaw.2020.01.080

21. Комарецька П. В. Реструктуризація промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 6. С. 61–64.

22. Кондратьєва Г. В. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 244–248.

23. Котлубай В. О., Редіна Є. В., Примаченко І. Ф. Стратегічні пріоритети управління розвитком інноваційної складової сучасного бізнесу. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. Вип. 5(21). С. 36–44. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/232860>

24. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *БізнесІнформ*. 2024. №2. С. 289–296.

25. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>.

26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2001. 580 с.

27. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-1-22-28

28. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (11), 2024. С. 19–27.

29. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114–120.

30. Нестеренко В. Ю. Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану. Центральноукраїнський національний технічний університет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* 2025. № 13 (46), ч. 1 С. 234–240.

31. Партин Г. О., Папірник С. Є. Забезпечення фінансової стійкості організації за умов нестабільності середовища функціонування. *Економіка організації та організація виробництва*. 2022. № 3–4 (97–98). С. 129–135.

32. Рябоволик Т. Ф. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах ІНДУСТРІЇ 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 390–395.

33. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління організаціями: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123.

34. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

35. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 7. С. 220–225. DOI: 10.31891/mdes/2023-7-30

36. ТОВ "В-ЦЕНТР". Основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/36416075>.

37. Фетісов О., Кузьмич А., Водкевич В. Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. *Економіка та суспільство*, (68). 2024. С. 1–8.

38. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість організації як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. С. 145–151.

39. Череп А. В. *Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: підручник*. Київ: Кондор, 2009. 380 с.

40. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova*. Запоріжжя: Publishing house "Helvetica", 2023. № 14 (91). С. 196–207.

41. Шатілова О.В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 155–159.

42. Borodzicz E. *Risk, Crisis and Security Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2005. 256 p.

43. Regester M., Larkin J. *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. 3rd ed. London; Sterling: Chartered Institute of Public Relations, Kogan Page Publishers. 2005. 236 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «В-Центр» за 2023 рік



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "В-ЦЕНТР"
МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛ., ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ Р-Н, М. ВОЗНЕСЕНСЬК, ВУЛ.
СОБОРНОСТІ, БУД. 33
(ТОВ "В-ЦЕНТР")
Код за ЄДРПОУ: [36416075](#)

Дата звіту	08.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пальчевич Олександр Іванович
КАТОТГ	UA48040070010053688
Кількість працівників	254

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	45.00	45.00
накопичена амортизація	1002	45.00	45.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	438.00	854.00
Основні засоби	1010	28 438.00	37 723.00
первісна вартість	1011	53 730.00	66 770.00
знос	1012	25 292.00	29 047.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 925.00	1 594.00
Усього за розділом I	1095	30 801.00	40 171.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	56 611.00	55 979.00
Виробничі запаси	1101	12 919.00	16 971.00
Незавершене виробництво	1102	35 012.00	26 494.00
Готова продукція	1103	8 680.00	12 514.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 110.00	25 721.00
з бюджетом	1135	4 143.00	1 110.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 429.00	11 710.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 743.00	4 282.00
Готівка	1166	12.00	23.00
Рахунки в банках	1167	6 731.00	4 259.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5.00	6.00
Інші оборотні активи	1190	142.00	1 655.00
Усього за розділом II	1195	90 183.00	100 463.00
Баланс	1300	120 984.00	140 634.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 100.00	2 100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58 238.00	68 135.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	60 338.00	70 235.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	48 431.00	59 490.00
розрахунками з бюджетом	1620	794.00	1 164.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	297.00	728.00
розрахунками зі страхування	1625	276.00	245.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 200.00	1 823.00
інші поточні зобов'язання	1690	9 945.00	7 677.00
Усього за розділом III	1695	60 646.00	70 399.00
Баланс	1900	120 984.00	140 634.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	353 661.00	227 036.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	335 230.00	217 872.00
Валовий: прибуток	2090	18 431.00	9 164.00
Інші операційні доходи	2120	47 379.00	38 375.00
Адміністративні витрати	2130	11 497.00	9 048.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати на збут	2150	7 083.00	1 866.00
Інші операційні витрати	2180	35 116.00	32 269.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 114.00	4 356.00
Фінансові витрати	2250		92.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 114.00	4 264.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 217.00	-824.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9 897.00	3 440.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 897.00	3 440.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	---

Матеріальні затрати	2500	291 415.00	177 727.00
Витрати на оплату праці	2505	32 009.00	24 298.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 973.00	5 433.00
Амортизація	2515	4 870.00	4 559.00
Інші операційні витрати	2520	21 045.00	19 249.00
Разом	2550	356 312.00	231 266.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	--------------	---------------------------	--

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	436 854.00	299 802.00
Повернення податків і зборів	3005	14 177.00	3 003.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	14 177.00	3 000.00
Надходження від повернення авансів	3020	578.00	2 250.00
Інші надходження	3095	4 622.00	6 513.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	396 863.00	260 244.00
Праці	3105	24 494.00	20 018.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	6 966.00	5 621.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Зобов'язань з податків і зборів	3115	8 311.00	6 055.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 787.00	787.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	6 524.00	5 268.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	3 078.00	3 113.00
Інші витрачання	3190	5 314.00	4 987.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	11 205.00	11 530.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	1 781.00	
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	15 414.00	3 826.00
Інші платежі	3290	400.00	586.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-14 033.00	-4 412.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

Отримання позик	3305		4 905.00
Погашення позик	3350		5 921.00
Сплату дивідендів	3355		2 104.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		92.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	-3 212.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-2 828.00	3 906.00
Залишок коштів на початок року	3405	6 743.00	1 005.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	367.00	1 832.00
Залишок коштів на кінець року	3415	4 282.00	6 743.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Баланс ТОВ «В-Центр» за 2024 рік



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "В-ЦЕНТР"
МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛ., ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ Р-Н, М. ВОЗНЕСЕНСЬК, ВУЛ.
СОБОРНОСТІ, БУД. 33
(ТОВ "В-ЦЕНТР")
Код за ЄДРПОУ: [36416075](#)

Дата звіту	25.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пальчевич Олександр Іванович
КАТОТГГ	UA48040070010053688
Кількість працівників	244

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	45.00	45.00
накопичена амортизація	1002	45.00	45.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	854.00	1 874.00
Основні засоби	1010	37 723.00	50 996.00
первісна вартість	1011	66 770.00	86 135.00
знос	1012	29 047.00	35 139.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 594.00	1 679.00
Усього за розділом I	1095	40 171.00	54 549.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	55 979.00	60 929.00
Виробничі запаси	1101	16 971.00	17 477.00
Незавершене виробництво	1102	26 494.00	33 845.00
Готова продукція	1103	12 514.00	9 607.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 721.00	12 697.00
з бюджетом	1135	1 110.00	452.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 710.00	12 202.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 282.00	5 749.00
Готівка	1166	23.00	30.00
Рахунки в банках	1167	4 259.00	5 719.00
Витрати майбутніх періодів	1170	6.00	7.00
Інші оборотні активи	1190	1 655.00	468.00
Усього за розділом II	1195	100 463.00	92 504.00
Баланс	1300	140 634.00	147 053.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 100.00	2 100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 135.00	79 215.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	70 235.00	81 315.00
Довгострокові кредити банків	1510		5 006.00
Усього за розділом II	1595	0.00	5 006.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		853.00
товари, роботи, послуги	1615	59 490.00	52 807.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 164.00	1 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	728.00	752.00
розрахунками зі страхування	1625	245.00	597.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 823.00	3 352.00
Інші поточні зобов'язання	1690	7 677.00	1 550.00
Усього за розділом III	1695	70 399.00	60 732.00
Баланс	1900	140 634.00	147 053.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	346 817.00	353 661.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	321 713.00	335 230.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	25 104.00	18 431.00
Інші операційні доходи	2120	66 092.00	47 379.00
Адміністративні витрати	2130	17 828.00	11 497.00
Витрати на збут	2150	3 407.00	7 083.00
Інші операційні витрати	2180	56 282.00	35 116.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13 679.00	12 114.00
Інші фінансові доходи	2220	101.00	
Фінансові витрати	2250	265.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 515.00	12 114.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 435.00	-2 217.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 080.00	9 897.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 080.00	9 897.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	249 610.00	291 415.00
Витрати на оплату праці	2505	52 756.00	32 009.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 592.00	6 973.00
Амортизація	2515	6 534.00	4 870.00
Інші операційні витрати	2520	22 456.00	21 045.00
Разом	2550	342 948.00	356 312.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	--------------	---------------------------	--

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Баланс ТОВ «В-Центр» за 2025 рік



Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "В-ЦЕНТР"
МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛ., ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ Р-Н, М. ВОЗНЕСЕНСЬК, ВУЛ.
СОБОРНОСТІ, БУД. 33
(ТОВ "В-ЦЕНТР")
Код за ЄДРПОУ: [36416075](#)

Дата звіту	05.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пальчевич Олександр Іванович
КАТОТГГ	UA48040070010053688
Кількість працівників	245

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	45.00	45.00
накопичена амортизація	1002	45.00	45.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 874.00	249.00
Основні засоби	1010	50 996.00	62 786.00
первісна вартість	1011	86 135.00	103 389.00
знос	1012	35 139.00	40 603.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 679.00	1 679.00
Усього за розділом I	1095	54 549.00	64 714.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	60 929.00	96 253.00
Виробничі запаси	1101	17 477.00	19 132.00
Незавершене виробництво	1102	33 845.00	62 600.00
Готова продукція	1103	9 607.00	14 521.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 697.00	8 998.00
з бюджетом	1135	452.00	10.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 202.00	3 046.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 749.00	1 409.00
Готівка	1166	30.00	
Рахунки в банках	1167	5 719.00	1 409.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7.00	8.00
Інші оборотні активи	1190	468.00	1 671.00
Усього за розділом II	1195	92 504.00	111 395.00
Баланс	1300	147 053.00	176 109.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 100.00	6 100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	79 215.00	89 229.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	81 315.00	95 329.00
Довгострокові кредити банків	1510	5 006.00	6 592.00
Усього за розділом II	1595	5 006.00	6 592.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	853.00	3 000.00
товари, роботи, послуги	1615	52 807.00	55 436.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 573.00	3 024.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	752.00	497.00
розрахунками зі страхування	1625	597.00	251.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 352.00	2 857.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 550.00	9 620.00
Усього за розділом III	1695	60 732.00	74 188.00
Баланс	1900	147 053.00	176 109.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	318 896.00	346 817.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	289 388.00	321 713.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	29 508.00	25 104.00
Інші операційні доходи	2120	43 506.00	66 092.00
Адміністративні витрати	2130	20 101.00	17 828.00
Витрати на збут	2150	2 159.00	3 407.00
Інші операційні витрати	2180	38 013.00	56 282.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 741.00	13 679.00
Інші фінансові доходи	2220	150.00	101.00
Фінансові витрати	2250	516.00	265.00
Інші витрати	2270	12.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 363.00	13 515.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 349.00	-2 435.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 014.00	11 080.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 014.00	11 080.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	208 095.00	249 610.00
Витрати на оплату праці	2505	60 734.00	52 756.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 430.00	11 592.00
Амортизація	2515	9 335.00	6 534.00
Інші операційні витрати	2520	20 054.00	22 456.00
Разом	2550	311 648.00	342 948.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.