

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності**

**Кафедра економіки та менеджменту**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Удосконалення інструментів управління розвитком організації в  
умовах цифрової трансформації»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Ірина КРАСУЛЯК

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Євгенія РЕДІНА

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                        | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....                              | 7  |
| 1.1. Сутність розвитку організації та її роль у сучасних умовах цифровізації.....                                                 | 7  |
| 1.2. Цифрова трансформація як фактор змін у системі управління організацією<br>.....                                              | 15 |
| 1.3. Сучасні інструменти управління розвитком організації в умовах цифрової<br>трансформації .....                                | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В<br>УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «В-ЦЕНТР»)<br>..... | 29 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика організації .....                                                                    | 29 |
| 2.3. Виявлення проблем, обмежень і викликів у системі управління розвитком<br>організації в умовах цифрової трансформації.....    | 40 |
| 3.1. Формування напрямів удосконалення інструментів управління розвитком<br>організації в умовах цифрової трансформації.....      | 43 |
| 3.2. Обґрунтування управлінських заходів щодо реалізації запропонованих<br>направів удосконалення.....                            | 47 |
| 3.3. Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів та<br>ризиків їх реалізації.....                          | 51 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                   | 63 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                      | 70 |

## ВСТУП

Цифрова трансформація змінює підходи до управління розвитком організацій, впливаючи на структуру бізнес-процесів, механізми прийняття управлінських рішень, інструментарій планування та контролю. Для українських організацій такі зміни відбуваються в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та необхідності швидкої адаптації до нових технологій. Ефективність розвитку організації в сучасних умовах дедалі більше залежить не від окремих цифрових інструментів, а від їх комплексної інтеграції в єдину систему управління.

Питання управління розвитком організацій, цифровізації бізнес-процесів і трансформації управлінських систем висвітлено у працях вітчизняних вчених, зокрема Я.С. Брюховецького, О.А. Волошиної, Т.В. Гринько, Н.В. Легези, О.В. Заїки, С.В. Козловського, О.М. Кібік, В.О. Котлубая, Л.І. Райчевої, А.К. Мосумової, О.В. Слободянюк, Є.В. Редіної та інших. Водночас питання практичного вдосконалення інструментів управління розвитком організації з урахуванням специфіки цифрової трансформації окремих організацій залишаються недостатньо дослідженими на прикладному рівні.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розроблення прикладних управлінських рішень, які забезпечують узгодження стратегічних і операційних інструментів розвитку організації в умовах цифрових змін та їх адаптацію до реальних ресурсних можливостей і обмежень.

Мета бакалаврської роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення інструментів управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації на прикладі ТОВ «В-Центр».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність розвитку організації та визначити його роль у сучасних умовах цифровізації;

- дослідити вплив цифрової трансформації на систему управління організацією;
- узагальнити сучасні інструменти управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «В-Центр»;
- здійснити оцінку наявних інструментів управління розвитком організації в умовах цифрових змін;
- виявити основні проблеми, обмеження та виклики у системі управління розвитком організації;
- сформулювати напрями удосконалення інструментів управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати управлінські заходи щодо реалізації запропонованих напрямів удосконалення;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів та ризики їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність інструментів, методів і управлінських рішень щодо забезпечення розвитку організації в умовах цифрових змін.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, табличні способи узагальнення інформації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, статистичні дані, нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність досліджуваної організації, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на XIV Всеукраїнській науковій конференції здобувачів вищої освіти та вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України» (м. Одеса, 21 листопада 2025 р.), всеукраїнської науково-практичної 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. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

#### **1.1. Сутність розвитку організації та її роль у сучасних умовах цифровізації**

Поняття розвитку організації посідає важливе місце в економічній та управлінській науці. Воно відображає глибинні та тривалі зміни, що формуються в діяльності організацій під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У загальному розумінні розвиток організації розглядається як безперервний процес якісних перетворень, спрямованих на підвищення здатності до стабільного функціонування, досягнення поставлених цілей і збереження конкурентних позицій у динамічному середовищі.

Назарчук Т. В. стверджує, що у працях економістів розвиток організації традиційно пов'язується з розширенням масштабів діяльності, зростанням обсягів виробництва, підвищенням фінансових результатів та зміцненням ресурсної бази. Такий підхід дозволяє оцінити розвиток через вимірювані показники, що є важливим для аналізу ефективності діяльності. Проте зосередження виключно на кількісних характеристиках не дає повного уявлення про реальні зміни, які відбуваються всередині організації та визначають її майбутні можливості [25].

Управлінський підхід до розуміння розвитку організації акцентує увагу на внутрішніх трансформаціях, що стосуються системи управління, організаційної структури, бізнес-процесів і взаємодії між працівниками. Саме такі зміни формують здатність організації не лише зростати, а й утримувати досягнуті результати в довгостроковій перспективі.



Важливою ознакою розвитку організації є його системний характер. Він охоплює всі рівні управління – стратегічний, тактичний і операційний. На стратегічному рівні розвиток проявляється через формування довгострокових орієнтирів, визначення напрямів діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. На тактичному рівні він пов'язаний з удосконаленням управлінських механізмів і координацією підрозділів. На операційному рівні розвиток відображається у зміні повсякденних процедур, підходів до виконання завдань і використання ресурсів [7].

У сучасних умовах розвиток організації не може обмежуватися впровадженням окремих управлінських рішень або реалізацією короткострокових програм. Він потребує цілісного бачення та послідовності дій. Організація має бути здатною переглядати власні цілі, адаптувати бізнес-модель і коригувати внутрішні процеси відповідно до нових умов господарювання.

Особливістю сучасного етапу розвитку є зростання ролі інформації, знань і цифрових технологій. Інформаційні потоки стають основою для управлінських рішень, а здатність працювати з даними визначає ефективність діяльності організації, що зумовлює переосмислення традиційних підходів до управління та перехід від статичних моделей до динамічних систем, які можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики.

Водночас розвиток організації тісно пов'язаний з людським чинником. Кваліфікація персоналу, рівень залученості працівників і характер внутрішніх комунікацій суттєво впливають на здатність організації до змін. Формування сприятливого організаційного середовища, орієнтованого на навчання та обмін знаннями, створює підґрунтя для сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності [30].

Таким чином, розвиток організації є багатовимірним процесом, що поєднує економічні, управлінські та соціальні аспекти. Його не можна зводити до окремих показників або формальних змін. Розвиток відображає глибокі перетворення, які формують здатність організації функціонувати в умовах невизначеності та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Волошина О. А. зазначає, що у науковій літературі досить часто спостерігається змішування понять розвитку, зростання, адаптації та трансформації організації. Таке ототожнення ускладнює аналіз управлінських процесів і може призводити до неточних висновків. Кожна з даних категорій відображає окремий вимір змін у діяльності організацій та має власне змістове наповнення. Тому їх чітке розмежування є важливим для коректного розуміння логіки організаційних змін і вибору адекватних управлінських інструментів [2].

Зростання організації (рис. 1.1) насамперед пов'язується зі збільшенням кількісних показників діяльності, що може проявлятися у підвищенні обсягів виробництва, розширенні штату, зростанні доходів або збільшенні присутності на ринку. Подібні зміни зазвичай не потребують глибокого перегляду внутрішньої структури чи управлінських підходів. Організація може працювати за ustalеними правилами, просто масштабуючи наявні процеси. У цьому випадку відбувається розширення діяльності, але не обов'язково формується нова якість управління або взаємодії між елементами системи [7].



Рис. 1.1. Зростання організації

*Джерело: складено автором*



Адаптація організації (рис. 1.2) характеризує її спроможність своєчасно реагувати на трансформації зовнішнього середовища та пристосовуватися до нових умов господарювання без порушення внутрішньої цілісності. Вона проявляється через перегляд управлінських рішень, уточнення процедур, зміну окремих елементів бізнес-процесів або коригування напрямів діяльності з метою збереження безперервності функціонування. Такі зміни, як правило, мають вимушений характер, оскільки ініціюються під впливом зовнішніх чинників, зокрема економічної нестабільності, посилення конкуренції, технологічних зрушень або нормативних обмежень. У процесі адаптації організація не прагне до радикального оновлення, а здійснює мінімально необхідні перетворення, спрямовані на зниження ризиків і пом'якшення негативних наслідків зовнішніх впливів. При цьому зберігається базова модель діяльності, усталена структура та основні управлінські принципи, що дозволяє підтримувати відносну рівновагу між стабільністю та гнучкістю в умовах мінливого середовища [15].

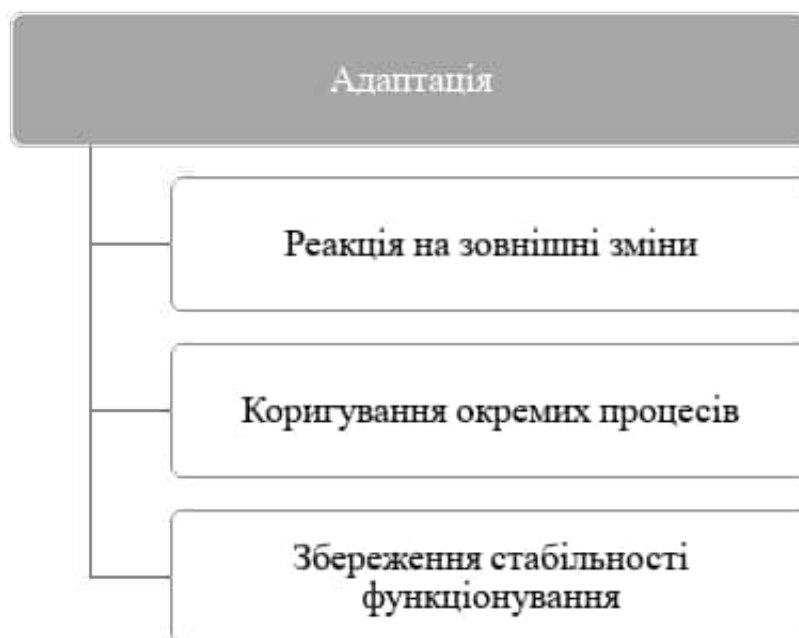


Рис. 1.2. Адаптація організації

*Джерело: складено автором*

Трансформація організації (рис. 1.3) відображає якісно інший рівень змін, що має системний і комплексний характер та спрямований на глибоке оновлення засад її діяльності. На відміну від адаптаційних дій, вона охоплює не лише окремі елементи, а всю архітектуру організації, включаючи переосмислення бізнес-моделі, зміну логіки створення цінності, оновлення організаційної структури та перегляд механізмів прийняття управлінських рішень. Трансформаційні процеси часто супроводжуються формуванням нових управлінських підходів, оновленням корпоративної культури, зміною ролей і відповідальності персоналу, запровадженням інших принципів взаємодії між підрозділами. Вони можуть ініціюватися як внутрішньою усвідомленою потребою в стратегічному розвитку, так і під впливом радикальних змін у зовнішньому середовищі, зокрема технологічних проривів, змін ринкових правил або появи нових конкурентних моделей. Реалізація трансформації потребує концентрації значних фінансових, кадрових і часових ресурсів, а також активної управлінської підтримки, оскільки пов'язана з високим рівнем невизначеності, необхідністю подолання внутрішнього опору та формування готовності організації до функціонування в принципово нових умовах [4].

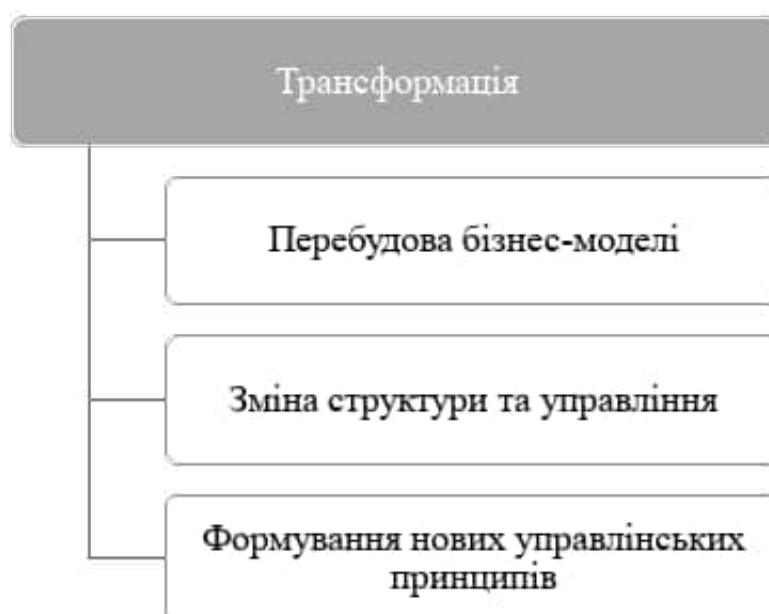


Рис. 1.3. Трансформація організації

*Джерело: складено автором*

Розвиток організації (рис. 1.4) характеризується комплексним і багатовимірним змістом, який значно виходить за межі окремих форм змін, таких як адаптація або трансформація, розглянутих ізольовано. Він охоплює як кількісні зрушення, що проявляються у зростанні ресурсів, обсягів діяльності чи ринкової присутності, так і глибокі якісні перетворення, пов'язані з оновленням управлінських підходів, організаційних механізмів і способів взаємодії з середовищем. Водночас розвиток не обмежується пасивним реагуванням на зовнішні виклики, а передбачає активну та свідому позицію керівництва щодо формування бажаного майбутнього стану організації. Важливою складовою цього процесу є накопичення та осмислення управлінського досвіду, розвиток організаційного навчання, готовність до перегляду усталених практик і впровадження нових моделей управління, що в сукупності створює підґрунтя для постійного оновлення та підвищення конкурентоспроможності організації [19].



Рис. 1.4. Розвиток організації

*Джерело: складено автором*

На відміну від адаптації, розвиток не має суто реактивного характеру. Він ґрунтується на випереджальному баченні та прагненні до вдосконалення внутрішніх процесів. На відміну від трансформації, розвиток не обов'язково пов'язаний із радикальними змінами. Він може відбуватися поступово, через послідовне накопичення змін, які з часом формують нову якість організаційної системи. При цьому зростання часто виступає наслідком розвитку, а не його самостійною метою [17].

Розвиток організації є комплексним процесом, що охоплює різні форми змін і поєднує економічні, управлінські та організаційні аспекти. Чітке розмежування понять зростання, адаптації, трансформації та розвитку дозволяє точніше аналізувати динаміку діяльності організацій та обґрунтовувати управлінські рішення.

Розвиток організації може проявлятися в різних формах залежно від цілей, умов діяльності та рівня управління. У наукових дослідженнях пропонується низка класифікацій, які дозволяють систематизувати види розвитку за певними ознаками.

За напрямом змін розрізняють стратегічний та операційний розвиток. Стратегічний розвиток пов'язаний з довгостроковими цілями організації, формуванням конкурентних переваг і визначенням майбутніх напрямів діяльності. Операційний розвиток зосереджується на вдосконаленні поточних процесів і підвищенні ефективності повсякденної роботи.

За змістом змін виділяють організаційний, інноваційний, технологічний та цифровий розвиток. Організаційний розвиток охоплює зміни у структурі управління, розподілі повноважень і взаємодії між підрозділами. Інноваційний розвиток спрямований на створення та впровадження нових продуктів, послуг або методів роботи. Технологічний розвиток пов'язаний з оновленням виробничих процесів і обладнання. Цифровий розвиток стосується використання інформаційних технологій для підвищення керованості та прозорості діяльності [18].

За характером змін розвиток може бути еволюційним або стрибкоподібним. Еволюційний розвиток відбувається поступово та передбачає послідовне вдосконалення окремих елементів системи. Стрибкоподібний розвиток характеризується різкими змінами, що призводять до нового якісного стану організації.

Розвиток організації в умовах цифровізації формується під впливом широкого кола факторів, які діють як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Їх урахування є необхідною передумовою ефективного управління змінами.

До зовнішніх факторів належать темпи технологічних змін, рівень конкуренції, стан ринку, нормативно-правове регулювання та доступність цифрової інфраструктури. Швидкий розвиток інформаційних технологій змушує організації постійно оновлювати підходи до ведення бізнесу. Конкурентний тиск посилює потребу в підвищенні гнучкості та швидкості прийняття рішень.

Внутрішні фактори розвитку пов'язані з ресурсним потенціалом організації, рівнем цифрових компетенцій персоналу, якістю управлінських рішень та готовністю керівництва до змін. Особливе значення має культура організації, яка визначає ставлення працівників до інновацій та нових методів роботи [28].

Цифровізація змінює роль інформації в управлінні. Дані стають основою для аналізу, прогнозування та контролю. Організації, які здатні ефективно працювати з інформаційними ресурсами, отримують додаткові можливості для розвитку.

Розвиток організації відіграє визначальну роль у формуванні її конкурентних позицій і здатності до довготривалого функціонування. В умовах цифровізації саме розвиток стає основою для збереження ринкових позицій і реагування на зміни середовища [31].

Організації, які орієнтуються на розвиток, здатні швидше впроваджувати нові підходи до управління, оптимізувати процеси та підвищувати якість

управлінських рішень, що сприяє зростанню ефективності використання ресурсів і покращенню фінансових результатів.

Стійкість бізнесу формується не лише за рахунок економічних показників, а й через здатність організації до навчання та оновлення. Розвиток створює умови для накопичення знань, формування внутрішніх компетенцій і зміцнення організаційної цілісності.

У цифровому середовищі конкурентоспроможність дедалі більше залежить від швидкості реакції на зміни та рівня інтеграції цифрових рішень у систему управління. Розвиток організації забезпечує цю інтеграцію та дозволяє формувати адаптивні моделі управління [28].

Отже, розвиток організації є комплексним і багатовимірним процесом, що поєднує економічні, управлінські та соціальні аспекти діяльності організацій. Він охоплює різні форми змін, від кількісного зростання до адаптації, трансформації та стратегічного удосконалення внутрішніх процесів, і має системний характер, що охоплює всі рівні управління. Нині роль розвитку організації значно зростає, оскільки ефективне використання інформації, знань і цифрових технологій стає визначальним чинником конкурентоспроможності. Внутрішні ресурси, компетенції персоналу, управлінська культура та здатність до навчання формують основу сталого розвитку, тоді як зовнішні фактори, технологічні зміни, конкуренція та ринкове середовище визначають потребу в гнучких і своєчасних управлінських рішеннях.

## **1.2. Цифрова трансформація як фактор змін у системі управління організацією**

Поняття цифрової трансформації виникло не так давно, проте вже встигло стати одним із центральних у сучасних дослідженнях управління. Воно з'явилося як реакція на глибинні зміни в економічному середовищі, спричинені стрімким



розвитком інформаційних технологій, цифрових платформ і мережових форм взаємодії. На відміну від простого впровадження комп'ютерів чи автоматизації процесів, цифрова трансформація охоплює значно ширший спектр змін (рис. 1.5). Йдеться не лише про технічне оновлення, а про перегляд управлінських підходів, організаційних моделей та способів створення цінності для клієнтів і партнерів [8].

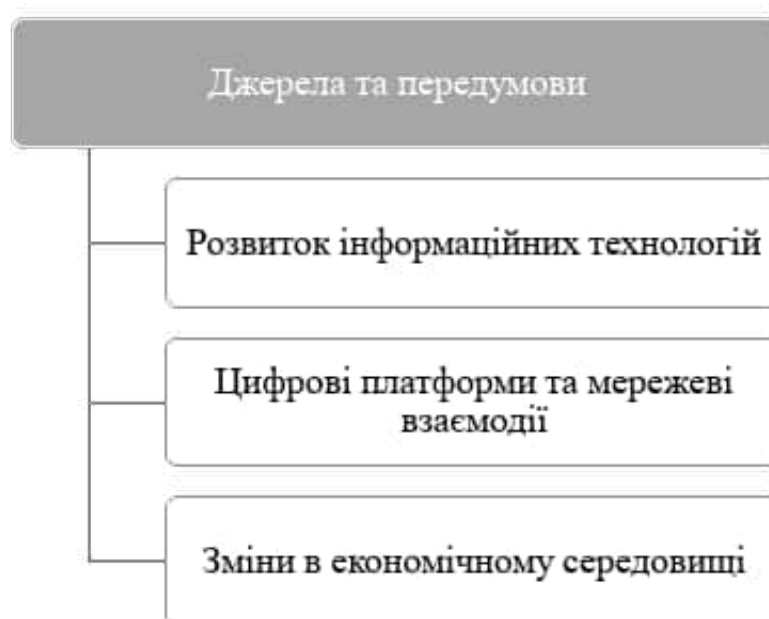


Рис. 1.5. Джерела та передумови цифрової трансформації

*Джерело: складено автором*

На початкових етапах цифрові зміни в організаціях були зосереджені на впровадженні комп'ютерної техніки та базових інформаційних систем для обробки даних і виконання рутинних операцій (рис. 1.6), що дозволяло підвищити швидкість обробки інформації, зменшити вплив людського фактора та підвищити точність звітності; проте такий підхід залишався здебільшого технічним і не торкався суттєво управлінських практик або культури організації, а згодом увага поступово змістилася на інтеграцію інформаційних систем у бізнес-процеси, що дало змогу поєднати дані, процедури та прийняття рішень у єдину систему, забезпечуючи прозорість інформаційних потоків, покращення координації між підрозділами, розвиток аналітичних можливостей менеджерів

та формування більш гнучкої та адаптивної організаційної структури, водночас стимулюючи зміни в корпоративній культурі, підвищення відповідальності та активного обміну знаннями між командами, що створює синергію технологій, процесів і людського фактора та закладає основу для подальшої комплексної цифрової трансформації [5].

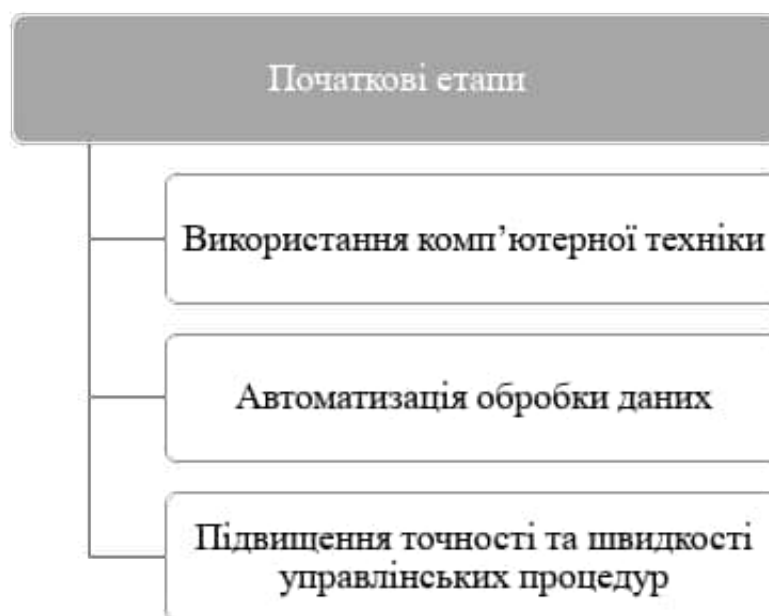


Рис. 1.6. Початкові етапи цифрової трансформації

*Джерело: складено автором*

Сучасне розуміння цифрової трансформації виходить далеко за межі простої автоматизації. Йдеться про комплексний процес змін, який зачіпає способи мислення керівництва та персоналу, взаємодію між підрозділами, організаційну структуру та внутрішні процеси. Цифрові технології стають засобом досягнення управлінських і економічних результатів, а не самоцілью. Вони дозволяють створювати нові продукти, оптимізувати процеси, підвищувати швидкість прийняття рішень і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища [36].

У наукових підходах цифрову трансформацію розглядають як процес, що передбачає переосмислення діяльності організації з використанням цифрових інструментів для досягнення якісно нових результатів. Зміни охоплюють перехід

від ієрархічних моделей управління до більш гнучких структур, орієнтованих на дані, аналітику та взаємодію, що впливає не лише на організаційну структуру, а й на спосіб комунікації, прийняття рішень і розподіл відповідальності всередині організації. Технології при цьому виконують роль інструмента, який допомагає реалізувати управлінські ініціативи, а не замінює їх [9].

Еволюція поняття цифрової трансформації демонструє, як змінювався фокус досліджень: від технічного впровадження програмного забезпечення до питання організаційної культури, лідерства та компетентності персоналу. Якщо раніше головним було встановлення комп'ютерних систем та баз даних, то сьогодні значна увага приділяється розвитку цифрової культури, навичок аналітичного мислення та здатності швидко приймати рішення на основі даних. Лідерство і менеджмент стають агентами змін, а не лише координаторами існуючих процесів [20].

Цифрова трансформація впливає на всі управлінські функції. Планування стає більш точним завдяки аналітичним системам, організація процесів, – більш прозорою, мотивація, – орієнтованою на результат і взаємодію, а контроль, – більш оперативним та прозорим. Одночасно відбувається зміна бізнес-процесів: вони стають гнучкішими, інтегрованими та автоматизованими, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін ринку та вимог клієнтів.

Важливим аспектом є формування цифрової культури та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Організація повинна навчати співробітників роботі з новими технологіями, створювати умови для обміну знаннями та стимулювати готовність до змін. Лідерство в умовах цифрової трансформації передбачає не лише управління процесами, а й натхнення команди, підтримку інновацій і розвиток нових навичок [33].

Цифрова трансформація не обмежується технічними аспектами і охоплює стратегічний, організаційний та культурний рівні управління. Вона стає фундаментом для підвищення ефективності діяльності, забезпечення гнучкості та адаптивності організації, а також створення умов для інноваційного розвитку.

Цифрова трансформація не виникає спонтанно. Вона є відповіддю організацій на сукупність зовнішніх і внутрішніх імпульсів, які формують нові умови ведення бізнесу. Розуміння даних рушійних сил дозволяє оцінити глибину змін і обґрунтувати управлінські рішення.

Однією з провідних рушійних сил є прискорення технологічного розвитку. Хмарні обчислення, аналітичні платформи, автоматизовані системи управління та цифрові канали комунікації створюють нові можливості для оптимізації діяльності. Організації, які не враховують ці зміни, поступово втрачають здатність конкурувати [10].

Значний вплив мають і зміни в поведінці споживачів. Сучасний ринок характеризується зростанням очікувань щодо швидкості, доступності та персоналізації послуг, що змушує організації переглядати традиційні підходи до управління взаємодією з клієнтами та переходити до цифрових форматів.

Не менш важливою рушійною силою є конкуренція. Цифрові інструменти знижують бар'єри входу на ринки та посилюють тиск з боку нових учасників. У таких умовах здатність швидко змінювати управлінські рішення стає визначальним чинником виживання [14].

Внутрішні рушійні сили включають прагнення підвищити ефективність управління, зменшити витрати та покращити прозорість процесів. Керівництво організацій дедалі частіше розглядає цифрову трансформацію як інструмент підвищення керованості та якості управлінської інформації.

Цифрова трансформація істотно змінює реалізацію класичних функцій управління. Планування, організація, мотивація та контроль набувають нових форм і змісту під впливом цифрових інструментів і аналітичних можливостей.

У сфері планування цифрові технології забезпечують доступ до великих масивів даних і дозволяють формувати прогнози на основі реальних показників. Планові рішення стають більш обґрунтованими та гнучкими. Зменшується залежність від інтуїтивних оцінок, натомість зростає роль аналітики.

Функція організації зазнає змін через можливість дистанційної координації та автоматизованого розподілу завдань. Цифрові платформи спрощують

взаємодію між підрозділами та скорочують час прийняття рішень. Організаційні межі стають менш жорсткими [21].

Мотивація персоналу в умовах цифровізації все більше пов'язується з прозорістю оцінки результатів і можливістю професійного розвитку. Цифрові системи дозволяють відстежувати внесок кожного працівника та формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Контроль набуває безперервного характеру. Завдяки цифровим інструментам керівництво отримує актуальну інформацію в режимі реального часу, що підвищує оперативність управлінських реакцій і зменшує ризик накопичення відхилень [26].

Цифрова трансформація змінює не лише окремі управлінські функції, а й саму архітектуру організації. Традиційні ієрархічні структури поступово поступаються більш гнучким формам, орієнтованим на процеси та взаємодію.

Організаційні структури стають менш багаторівневими. Частина управлінських рішень децентралізується, що дозволяє підрозділам швидше реагувати на зміни. Зростає роль міжфункціональних команд, які формуються для виконання конкретних завдань.

Бізнес-процеси в умовах цифровізації зазнають переосмислення. Вони проектується з урахуванням можливостей автоматизації та аналітики, що сприяє скороченню часу виконання операцій і зменшенню кількості помилок.

Цифрові інструменти дозволяють зробити процеси більш прозорими та керованими. Керівництво отримує можливість відстежувати їхній стан у реальному часі та оперативно вносити коригування [40].

Успішність цифрової трансформації значною мірою визначається людським фактором. Навіть найсучасніші технології не забезпечать бажаного результату без відповідної культури та компетенцій персоналу.

Цифрова культура формується як сукупність цінностей, норм і моделей поведінки, що підтримують використання цифрових рішень у повсякденній діяльності. Вона передбачає відкритість до змін, готовність до навчання та співпраці. Без такої культури цифрові ініціативи часто залишаються



формальними. Цифрові компетенції персоналу охоплюють не лише технічні навички, а й уміння працювати з даними, аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Їх розвиток потребує системного підходу до навчання та управління знаннями. Особливу роль у цифровій трансформації відіграє лідерство. Керівники мають не лише ініціювати зміни, а й демонструвати особисту залученість. Від їхнього бачення та стилю управління залежить рівень прийняття цифрових змін у колективі [1].

Отже, цифрові зміни в організації охоплюють не лише технології, а й внутрішні процеси, структуру та способи взаємодії між працівниками. Впровадження нових систем змінює організаційні процеси, методи планування, розподіл завдань і контроль за виконанням. Важливу роль відіграє підготовка персоналу та готовність керівництва підтримувати зміни. У результаті організація здатна ефективніше реагувати на зовнішні умови та забезпечувати узгодженість дій у межах підрозділів.

### **1.3. Сучасні інструменти управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації**

Управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації потребує використання спеціальних інструментів (рис. 1.7), які забезпечують цілеспрямований вплив на процеси змін. Під інструментами управління розвитком доцільно розуміти сукупність методів, моделей, підходів і цифрових рішень, за допомогою яких керівництво формує, реалізує та коригує напрями розвитку організації [42].

На відміну від традиційних управлінських засобів, сучасні інструменти розвитку мають комплексний характер (рис. 1.8). Вони поєднують стратегічні орієнтири, процесне управління, аналітичні можливості та механізми роботи з



персоналом. Їх використання спрямоване не лише на досягнення поточних результатів, а й на формування здатності організації до постійного оновлення.

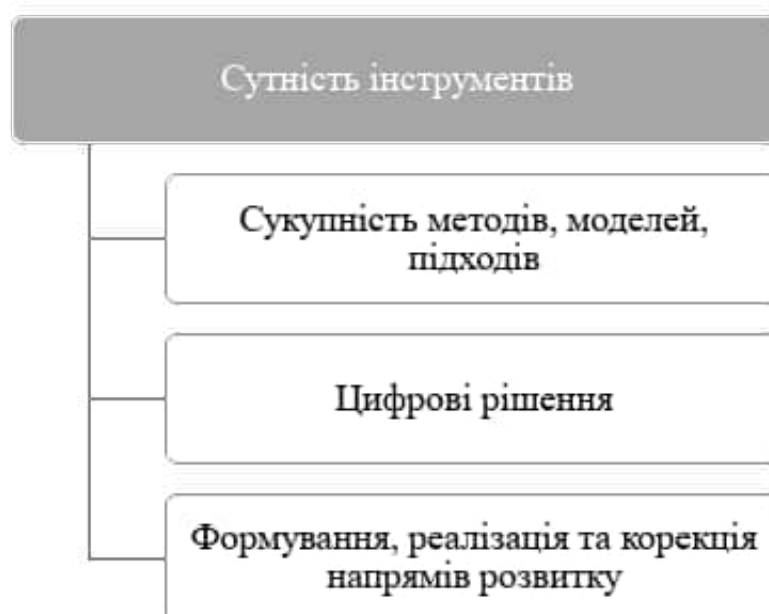


Рис. 1.7. Інструменти для розвитку організації

*Джерело: складено автором*

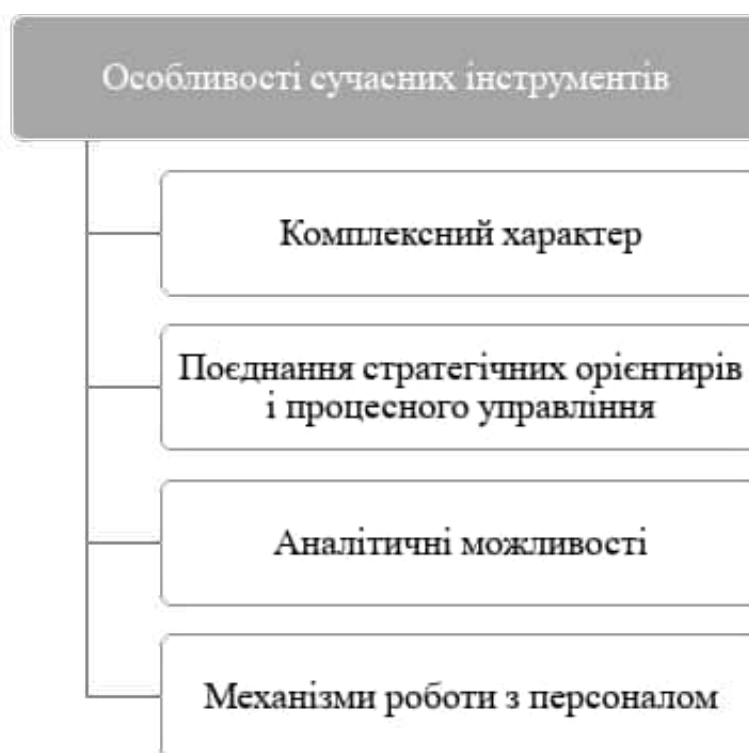


Рис. 1.8. Особливості сучасних інструментів для розвитку організації

*Джерело: складено автором*

Класифікація інструментів управління розвитком дозволяє впорядкувати їх використання та обрати найбільш доцільні рішення залежно від цілей і умов діяльності. У наукових дослідженнях інструменти розвитку групуються за функціональним призначенням, рівнем управління та характером впливу на організацію [41].

Таблиця 1.1

Зведена порівняльна характеристика інструментів управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації

| Характеристика    | BSC                                         | OKR                                 | ERP                                  | CRM                                 | BPM                                   | Agile                       | Lean                               |
|-------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Група             | Стратег.                                    | Стратег.                            | Процесний                            | Процесний                           | Процесний                             | Інновац.                    | Інновац.                           |
| Призначення       | Угодження цілей і показників                | Чіткі цілі та вимірювані результати | Інтеграція ресурсів і даних          | Управління взаємодією з клієнтами   | Оптимізація бізнес-процесів           | Поетапне впровадження змін  | Усунення втрат, зростання цінності |
| Рівень управління | Стратегічний                                | Стратег. / тактичний                | Операц. / тактичний                  | Операційний                         | Операц. / тактичний                   | Тактичний / операц.         | Операційний                        |
| Переваги          | Системність; зв'язок стратегії з діяльністю | Прозорість; залучення персоналу     | Єдиний інформаційний простір         | Якість сервісу; лояльність клієнтів | Прозорість; виявлення неузгодженостей | Гнучкість; зниження ризиків | Скорочення витрат; ефективність    |
| Обмеження         | Складність впровадження                     | Ризик надмірної деталізації         | Високі витрати; тривале впровадження | Залежність від якості даних         | Потреба в аналітиках                  | Складно масштабувати        | Опір персоналу                     |

*Джерело: складено автором за [6, 11, 22, 24, 27, 35, 36, 39]*

За функціональною ознакою виділяють стратегічні, процесні, інноваційні та аналітичні інструменти. За рівнем управління вони можуть застосовуватися на корпоративному, функціональному або операційному рівнях. За характером впливу інструменти поділяють на організаційні, економічні та інформаційні.

Стратегічні інструменти управління розвитком відіграють визначальну роль у формуванні довгострокових орієнтирів організації. В умовах цифрової

трансформації вони забезпечують узгодженість між стратегічними цілями, ресурсами та щоденною управлінською практикою [35].

Balanced Scorecard використовується як інструмент переведення стратегічних цілей у систему вимірюваних показників. Його застосування дозволяє поєднати фінансові результати з нефінансовими аспектами розвитку, зокрема процесами, персоналом і інноваціями. У цифровому середовищі даний інструмент доповнюється автоматизованими системами збору та аналізу даних [27].

OKR орієнтований на формування чітких цілей і вимірюваних результатів. Його перевагою є прозорість і залучення персоналу до реалізації стратегічних напрямів. Даний інструмент сприяє підвищенню гнучкості управління та швидкому коригуванню цілей у разі змін зовнішнього середовища.

Стратегічні карти розвитку використовуються для візуалізації взаємозв'язків між цілями та управлінськими рішеннями. Вони допомагають керівництву бачити логіку розвитку організації та забезпечують узгодженість між підрозділами [24].

Цифрові інструменти управління бізнес-процесами забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень та підвищують керованість організації. Вони спрямовані на інтеграцію інформаційних потоків, стандартизацію процесів і підвищення прозорості діяльності.

ERP-системи дозволяють об'єднати фінансові, виробничі та управлінські дані в єдиному інформаційному просторі. Їх використання створює основу для комплексного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень [22].

CRM-системи орієнтовані на управління взаємодією з клієнтами. Вони забезпечують накопичення інформації про споживачів і дозволяють адаптувати пропозиції до їхніх потреб. У контексті розвитку організації такі системи сприяють підвищенню якості сервісу та лояльності клієнтів [11].

BPM-системи застосовуються для моделювання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Вони дозволяють виявляти неузгодженості та підвищувати ефективність операційної діяльності [6].

Управління розвитком в умовах цифрової трансформації неможливе без інструментів, орієнтованих на інновації та зміни. Вони забезпечують гнучкість організації та здатність швидко адаптуватися до нових умов.

Agile-підхід ґрунтується на поетапному впровадженні змін і тісній взаємодії між учасниками процесу. Він дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення та зменшувати ризики невдалих ініціатив.

Lean спрямований на усунення втрат і підвищення цінності для споживача. Його застосування у цифровому середовищі сприяє оптимізації процесів і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Design Thinking використовується для пошуку управлінських і продуктових рішень, орієнтованих на потреби користувачів. Даний інструмент допомагає формувати інноваційне мислення та залучати персонал до процесу розвитку [36].

Аналітичні інструменти стають важливою складовою управління розвитком організації. Вони дозволяють працювати з великими обсягами інформації та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Big Data забезпечує аналіз структурованих і неструктурованих даних, що надходять з різних джерел, що створює передумови для глибшого розуміння процесів і прогнозування тенденцій розвитку [22].

Інструменти штучного інтелекту застосовуються для автоматизації аналізу, виявлення закономірностей і підтримки прийняття рішень. Вони розширюють можливості управління та зменшують залежність від суб'єктивних оцінок [43].

Аналітичні платформи дозволяють інтегрувати дані та представляти їх у зручній для керівництва формі, та підвищує якість управлінських рішень і сприяє розвитку організації.

Використання цифрових інструментів управління розвитком надає організаціям суттєві переваги. До них належать підвищення прозорості процесів, швидкість прийняття рішень і можливість гнучкого реагування на зміни.

Разом із тим застосування таких інструментів супроводжується певними обмеженнями. Вони пов'язані з потребою в інвестиціях, недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу та складністю інтеграції різних систем [39].

Взаємозв'язок між рушійними силами, видами розвитку, управлінськими функціями та інструментами управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації наведено на рис. 1.9.

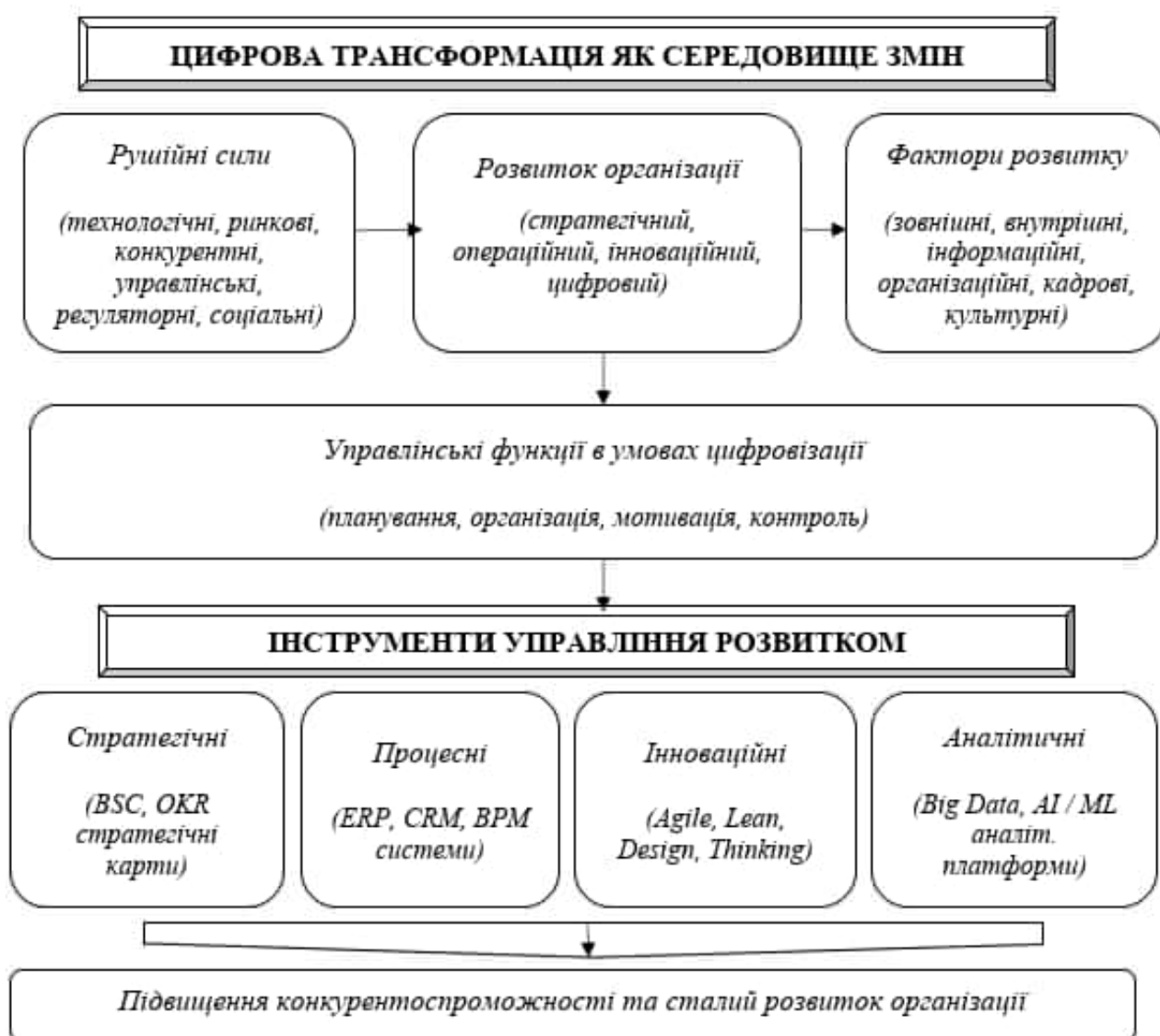


Рис. 1.9. Система управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації

Джерело: складена автором

Наведена схема відображає логіку взаємодії між зовнішніми рушійними силами, видами організаційного розвитку, ключовими управлінськими функціями та групами інструментів, що забезпечують реалізацію розвитку на всіх рівнях управління.

Аналітичні інструменти допомагають організаціям працювати з великими обсягами даних і приймати обґрунтовані рішення. Технології Big Data та штучного інтелекту дозволяють аналізувати інформацію, виявляти закономірності та прогнозувати розвиток. Аналітичні платформи інтегрують дані й подають їх у зручному для керівництва вигляді, підвищуючи прозорість і швидкість управлінських процесів. Разом із цим ефективність їх використання залежить від підготовки персоналу, ресурсних можливостей і правильної інтеграції систем. При належному впровадженні вони значно підвищують гнучкість організації та підтримують розвиток на всіх рівнях управління.

Отже, сучасні інструменти управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації поєднують стратегічні, цифрові, інноваційні та аналітичні підходи, забезпечуючи узгодженість цілей, оптимізацію процесів та адаптивність до змін. Їх ефективність залежить від підготовки персоналу, ресурсного забезпечення та інтеграції систем.

## **Висновки до розділу 1**

Розвиток організації є комплексним і багатовимірним процесом, що охоплює економічні, управлінські та соціальні аспекти і не зводиться до окремих кількісних показників чи формальних змін. Його системний характер проявляється на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління і потребує чіткого розмежування з суміжними поняттями (зростанням, адаптацією та трансформацією). Кожне з них відображає окремий вимір змін: зростання охоплює кількісне розширення, адаптація як реактивне пристосування до середовища, трансформація виступає глибоким перепроєктуванням основ



діяльності, тоді як розвиток поєднує усі ці форми в цілісну, усвідомлену та стратегічно орієнтовану систему змін.

Цифрова трансформація виступає визначальним чинником змін у системі управління, оскільки виходить за межі технічного оновлення та передбачає переосмислення управлінських функцій, організаційних структур і бізнес-процесів. Вона змінює підходи до планування, організації, мотивації та контролю, зміщуючи акцент від формальних процедур до аналітично обґрунтованих рішень у режимі реального часу. При цьому ефективність трансформації залежить не лише від технологічних рішень, а й від рівня цифрової культури, компетенцій персоналу та якості лідерства.

Сучасні інструменти управління розвитком організації утворюють чотири взаємодоповнювальні групи: стратегічні (BSC, OKR, стратегічні карти), процесні (ERP, CRM, BPM), інноваційні (Agile, Lean, Design Thinking) та аналітичні (Big Data, штучний інтелект). Їх порівняльна характеристика засвідчує, що кожна група орієнтована на певний рівень управління і має власні переваги та обмеження. Ефективність застосування цих інструментів визначається не стільки технічними можливостями, скільки здатністю організації інтегрувати їх у єдину управлінську модель з урахуванням наявних ресурсів, компетенцій персоналу та особливостей зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «В-ЦЕНТР»)

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

ТОВ «В-центр» позиціонується як провідний осередок шкіряної індустрії України. Організації вдалося інтегрувати виробничі традиції, що беруть початок із 1978 року, у сучасну технологічну інфраструктуру з високим рівнем капіталовкладень, введену в експлуатацію у 2014 році.

З інвестиційної точки зору компанія володіє винятковою конкурентною позицією на національному ринку, адже залишається єдиним українським виробником із повністю замкненим виробничим циклом, який включає власні потужності з утилізації відходів і сучасні системи очищення.

Щорічний обсяг випуску сягає приблизно 70 млн дм<sup>2</sup> готової продукції, серед якої шкіра як хромового, так і рослинного дублення. Персонал компанії налічує близько 245–250 працівників, які систематично підвищують кваліфікацію через стажування у провідних європейських країнах, зокрема в Італії, Німеччині та Нідерландах.

Технічне оснащення включає обладнання від світових лідерів галузі: барабани Vallero, машини Rizzi, сушильні комплекси Incoma, фарбувальні лінії Barnini, преси Mostardini, шліфувальні установки Bergi, а також комбіновані преси Gemata і StarPlus.

Такий рівень технологічної бази дозволяє виготовляти продукцію, що може повноцінно конкурувати з преміальними європейськими аналогами. Масштаби виробництва забезпечують ефект економії на обсягах і підсилюють значення вертикальної інтеграції в бізнес-моделі компанії.

Головною перевагою операційної діяльності є повний контроль виробничого ланцюга від первинної сировини до готового продукту, що дає змогу оптимізувати витрати, підтримувати стабільну якість і зменшувати залежність від зовнішніх контрагентів.

Асортимент охоплює кілька основних сегментів. У взуттєвому напрямі представлені як класичні, так і дизайнерські види шкіри для fashion-індустрії, а також водовідштовхувальні матеріали стандарту Goretex для продукції підвищеної функціональності. У спеціалізованому та державному секторі компанія виконує військові замовлення для ЗСУ (з 2015 року) та виробляє технічну шкіру для засобів індивідуального захисту. Індустріальний і галантерейний напрями включають автомобільну й меблеву шкіру (зокрема «Камея» та «Сіцилія»), а також преміальні матеріали для аксесуарів «Крейзі Хорс», нубук і ремінні заготовки.

Різноманітність продуктового портфеля від виконання державних контрактів до співпраці з fashion-ритейлом забезпечує рівномірне завантаження виробничих потужностей навіть у періоди спаду окремих ринкових сегментів.

Система управління базується на централізованому підході з делегуванням операційних повноважень. Контроль якості здійснюється внутрішньою акредитованою лабораторією, яка перевіряє продукцію на відповідність технічним вимогам і міжнародним стандартам.

Внутрішній ринок охоплюється через мережу офіційних представництв із шоурумами у Києві, Харкові, Львові та Дніпрі. Така структура дозволяє підтримувати стабільність логістики та оперативно перерозподіляти діяльність між регіонами в умовах нестабільності. Експортна діяльність організації поширюється на Італію, США, Німеччину, Ізраїль, Естонію та Молдову.

Аналіз активів ТОВ «В-центр» за період 2023–2025 років свідчить про зростання капіталоемності бізнесу та стратегічну адаптацію до нестабільного ринку.

Таблиця 2.1

## Склад та динаміка активів ТОВ «В-центр»

| Показник,<br>тис. грн.              | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|----------------------------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------|
|                                     |            |            |            | 2024/2023                              | 2024/2023              | 2025/2024                              | 2025/2024              |
| I. Необоротні активи                | 40171      | 54549      | 64714      | +14378                                 | +35,8                  | +10165                                 | +18,6                  |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 854        | 1874       | 249        | +1020                                  | +119,4                 | -1625                                  | -86,7                  |
| Основні засоби                      | 37723      | 50996      | 62786      | +13273                                 | +35,2                  | +11790                                 | +23,1                  |
| Інші фінансові інвестиції           | 1594       | 1679       | 1679       | +85                                    | +5,3                   | 0                                      | 0,0                    |
| II. Оборотні активи                 | 100463     | 92 504     | 111395     | -7959                                  | -7,9                   | +18891                                 | +20,4                  |
| Запаси (усього)                     | 55979      | 60929      | 96253      | +4950                                  | +8,8                   | +35324                                 | +58,0                  |
| в т.ч. Незавершене виробництво      | 26494      | 33845      | 62600      | +7351                                  | +27,7                  | +28755                                 | +85,0                  |
| Дебіторська заборгованість (товари) | 25721      | 12697      | 8998       | -13024                                 | -50,6                  | -3699                                  | -29,1                  |
| Гроші та їх еквіваленти             | 4282       | 5749       | 1409       | +1467                                  | +34,3                  | -4340                                  | -75,5                  |
| Баланс                              | 140634     | 147053     | 176109     | +6419                                  | +4,6                   | +29056                                 | +19,8                  |

*Джерело: складено автором за [43]*

Загальна вартість активів зросла на 35475 тис. грн (+25,2%) з 140634 тис. грн у 2023 р. до 176109 тис. грн у 2025 р. Необоротні активи збільшилися на 24543 тис. грн (+61,1%), що свідчить про активну інвестиційну діяльність. Основні засоби зросли з 37723 до 62786 тис. грн (+66,4%), що є прямим наслідком модернізації виробничої бази. Водночас у структурі оборотних активів відбулися тривожні зміни: запаси зросли на 40274 тис. грн (+71,9%), причому незавершене виробництво (НЗВ) збільшилося на 36106 тис. грн (+136,3%). Натомість грошові кошти скоротилися на 2873 тис. грн (-67,1%), що сигналізує про погіршення ліквідної позиції бізнес-структури.

Таблиця 2.2

## Склад та динаміка власного капіталу ТОВ «В-центр»

| Показник,<br>тис. грн.  | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% |
|-------------------------|------------|------------|------------|----------------------------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------|
|                         |            |            |            | 2024/2023                              | 2024/2023              | 2025/2024                              | 2025/2024              |
| Зареєстрований капітал  | 2100       | 2100       | 6100       | 0                                      | 0,0                    | +4000                                  | +190,5                 |
| Нерозподілений прибуток | 68135      | 79215      | 89229      | +11080                                 | +16,3                  | +10014                                 | +12,6                  |
| Власний капітал, усього | 70235      | 81315      | 95329      | +11080                                 | +15,8                  | +14014                                 | +17,2                  |

*Джерело: складено автором за [43]*

Власний капітал демонструє стійке зростання з 70235 до 95329 тис. грн (+35,7% за два роки). Основним джерелом зростання є накопичений нерозподілений прибуток (+21094 тис. грн, +30,9%), що свідчить про самофінансування розвитку. У 2025 р. статутний капітал докапіталізовано на 4000 тис. грн (+190,5%), що підвищило номінальну фінансову основу. Коефіцієнт автономії на рівні 0,541 у 2025 р. відповідає нижній межі норми ( $\geq 0,5$ ), підтверджуючи відносну фінансову незалежність.

Таблиця 2.3

## Склад та динаміка зобов'язань ТОВ «В-центр»

| Показник,<br>тис. грн.     | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% |
|----------------------------|------------|------------|------------|----------------------------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------|
|                            |            |            |            | 2024/2023                              | 2024/2023              | 2025/2024                              | 2025/2024              |
| Довгострокові зобов'язання | 0          | 5006       | 6592       | +5006                                  | н/д                    | +1586                                  | +31,7                  |
| Довгост. кредити банків    | 0          | 5006       | 6592       | +5006                                  | н/д                    | +1586                                  | +31,7                  |
| Поточні зобов'язання       | 70399      | 60732      | 74188      | -9667                                  | -13,7                  | +13456                                 | +22,2                  |
| Короткост. кредити банків  | 0          | 853        | 3000       | +853                                   | н/д                    | +2147                                  | +251,7                 |
| Кред. заборг. за товари    | 59490      | 52807      | 55436      | -6683                                  | -11,2                  | +2629                                  | +5,0                   |
| Зобов'язання, усього       | 70399      | 65738      | 80780      | -4661                                  | -6,6                   | +15042                                 | +22,9                  |

*Джерело: складено автором за [43]*

Структура зобов'язань зазнала суттєвих змін. У 2024 р. організація вперше залучила довгострокові банківські кредити (5 006 тис. грн), обсяг яких зріс до 6592 тис. грн у 2025 р. (+31,7%). Така тенденція корелює з нарощуванням інвестицій в основні засоби. Водночас короткострокові банківські кредити зросли з 853 до 3000 тис. грн (+251,7%), що в поєднанні з різким падінням грошових коштів формує ризик дефіциту ліквідності. Поточні зобов'язання загалом зросли на 22,2% у 2025 р. після скорочення у 2024 р. (-13,7%), що відображає волатильність розрахунків із постачальниками.

Таблиця 2.4

## Фінансові результати діяльності ТОВ «В-центр»

| Показник,<br>тис. грн.      | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% |
|-----------------------------|------------|------------|------------|----------------------------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------|
|                             |            |            |            | 2024/2023                              | 2024/2023              | 2025/2024                              | 2025/2024              |
| Чистий дохід від реалізації | 353661     | 346817     | 318896     | -6844                                  | -1,9                   | -27921                                 | -8,1                   |
| Собівартість реалізації     | 335230     | 321713     | 289388     | -13517                                 | -4,0                   | -32325                                 | -10,0                  |
| Валовий прибуток            | 18431      | 25104      | 29508      | +6673                                  | +36,2                  | +4404                                  | +17,5                  |
| Валова маржа, %             | 5,21       | 7,24       | 9,25       | +2,03 п.п.                             | -                      | +2,01 п.п.                             | -                      |
| Інші операц. доходи         | 47379      | 66092      | 43506      | +18713                                 | +39,5                  | -22586                                 | -34,2                  |
| Адміністративні витрати     | 11497      | 17828      | 20101      | +6331                                  | +55,1                  | +2273                                  | +12,7                  |
| Витрати на збут             | 7083       | 3407       | 2159       | -3676                                  | -51,9                  | -1248                                  | -36,6                  |
| Інші операц. витрати        | 35116      | 56282      | 38013      | +21166                                 | +60,3                  | -18269                                 | -32,5                  |
| Операційний прибуток        | 12114      | 13679      | 12741      | +1565                                  | +12,9                  | -938                                   | -6,9                   |
| Фінансові витрати           | 92         | 265        | 516        | +173                                   | +188,0                 | +251                                   | +94,7                  |
| Чистий прибуток             | 9897       | 11080      | 10014      | +1183                                  | +12,0                  | -1066                                  | -9,6                   |

*Джерело: складено автором за [43]*

Фінансові результати демонструють суперечливу динаміку. Чистий дохід від реалізації скоротився з 353661 до 318896 тис. грн (-8,1% у 2025 р.) через воєнний вплив на ринки збуту. Проте собівартість знижувалась випереджальними темпами (-10,0% у 2025 р.), що дозволило підвищити валову маржу з 5,21% у 2023 р. до 9,25% у 2025 р. Стабільне зростання на 2 п.п.



щорічно, що свідчить про ефективний контроль виробничих витрат завдяки технологічній модернізації.

Операційний прибуток знизився на 938 тис. грн (–6,9%) у 2025 р. після зростання у 2024 р. Адміністративні витрати за два роки зросли на 75% (з 11497 до 20101 тис. грн) темп, що не відповідає зростанню доходів. Фінансові витрати збільшилися в 5,6 раза (з 92 до 516 тис. грн) через обслуговування банківських кредитів. Чистий прибуток залишається стабільним: з 9897 до 11080 та знизився до 10014 тис. грн, коливаючись у межах  $\pm 12\%$ .

Для комплексної оцінки фінансового стану розраховано систему ключових фінансових коефіцієнтів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «В-центр»

| Показник, тис. грн.                        | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютне відхилення (тис. грн.) | Абсолютне відхилення (тис. грн.) | Рекомендоване значення |
|--------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|                                            |         |         |         | 2024/2023                        | 2025/2024                        |                        |
| Коефіцієнт автономії                       | 0,499   | 0,553   | 0,541   | +0,054                           | –0,012                           | $\geq 0,5$             |
| Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) | 1,43    | 1,52    | 1,50    | +0,09                            | –0,02                            | $\geq 1,5-2,0$         |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 0,061   | 0,095   | 0,019   | +0,034                           | –0,076                           | 0,1–0,2                |
| ROA (рентабельність активів)               | 0,070   | 0,075   | 0,057   | +0,005                           | –0,018                           | галуз. норма           |
| ROE (рентабельність власного капіталу)     | 0,141   | 0,136   | 0,105   | –0,005                           | –0,031                           | галуз. норма           |
| Рентабельність продажів, %                 | 2,80    | 3,19    | 3,14    | +0,39 п.п.                       | –0,05 п.п.                       | > 3%                   |
| Валова маржа, %                            | 5,21    | 7,24    | 9,25    | +2,03 п.п.                       | +2,01 п.п.                       | зростання              |
| Оборотність запасів, днів                  | 61      | 69      | 121     | +8                               | +52                              | ↓ краще                |
| Оборотність дебіт. заборг., днів           | 27      | 13      | 10      | –14                              | –3                               | ↓ краще                |
| Частка НЗВ у запасах, %                    | 47,3    | 55,5    | 65,0    | +8,2 п.п.                        | +9,5 п.п.                        | ↓ краще                |

Джерело: складено автором за [43]

Аналіз коефіцієнтів виявляє три ключові тенденції. Показники ліквідності різко погіршилися у 2025 р.: коефіцієнт абсолютної ліквідності впав із 0,095 до

0,019 (норма 0,10–0,20), що є критично низьким значенням та свідчить про нездатність організації покрити поточні зобов'язання наявними грошовими коштами. Оборотноість запасів уповільнилась із 61 до 121 дня (+98,4%), що вказує на накопичення надлишкових запасів і незавершеного виробництва. Рентабельність демонструє неоднорідну динаміку: валова маржа зростає (позитивний сигнал щодо виробничої ефективності), тоді як ROA знизився з 0,075 до 0,057 через «інвестиційну паузу» введені потужності ще не генерують повної віддачі.

Таким чином, ТОВ «В-центр» є фінансово стійкою організацією з потужною виробничою базою та зростаючою валовою маржею. Проте структурні дисбаланси, критичне падіння ліквідності, понад 62 млн грн замороженого незавершеного виробництва та зростання боргового навантаження формують системні ризики для подальшого розвитку.

## **2.2. Оцінка наявних інструментів управління розвитком організації в умовах цифрових змін**

Оцінка наявних інструментів управління розвитком ТОВ «В-центр» здійснюється на основі даних фінансової звітності організації за 2023–2025 роки та публічної інформації з офіційного сайту. Такий підхід дозволяє зробити об'єктивні висновки про рівень цифровізації, спираючись не на декларативні твердження, а на вимірювані результати діяльності, які є прямим відображенням ефективності впроваджених інструментів. Важливим контекстом для оцінки є те, що цифрова трансформація ТОВ «В-центр» відбувалася не як самостійна стратегічна ініціатива, а як реакція на вимоги зовнішнього середовища.

Для оцінки наявних інструментів застосовано метод аналізу непрямих ознак: висновки про рівень цифровізації окремих функцій управління формуються на основі динаміки відповідних фінансових показників. Підхід є

обґрунтованим, оскільки ефективність цифрових інструментів неминуче відображається у вимірюваних результатах діяльності. Результати аналізу систематизовано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка інструментів управління розвитком ТОВ «В-центр» за непрямими  
ознаками фінансової звітності**

| Функція управління                     | Індикатор зі звітності            | Динаміка показника                                                                   | Висновок про рівень цифровізації                                                                           |
|----------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління виробничими процесами       | Валова маржа                      | Зросла з 5,21% до 9,25% (+4,04 п.п.)                                                 | Цифрове управління обладнанням ефективне; контроль собівартості забезпечено                                |
| Управління собівартістю                | Собівартість реалізації           | Знизилась з 335,2 до 289,4 млн грн (-13,7%) при падінні доходу лише на 8,1%          | Автоматизація виробничих процесів дає вимірюваний ефект                                                    |
| Управління взаємодією з клієнтами      | Дебіторська заборгованість        | Скоротилась з 25,7 до 9,0 млн грн (-65,0%); оборотність прискорилась з 27 до 10 днів | Інструменти роботи з клієнтами функціонують; розрахункова дисципліна покращилась                           |
| Управління виробничим плануванням      | Незавершене виробництво (НЗВ)     | Зросло з 26,5 до 62,6 млн грн (+136,3%); частка НЗВ у запасах 65%                    | Інструменти планування виробництва відсутні або неефективні; наявні «вузькі місця»                         |
| Управління запасами                    | Оборотність запасів               | Уповільнилась з 61 до 121 дня (+98,4%)                                               | Відсутня автоматизована система управління запасами                                                        |
| Управління ліквідністю                 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Впав з 0,095 до 0,019 (норма 0,10–0,20)                                              | Відсутня система оперативного контролю грошових потоків                                                    |
| Управління адміністративними процесами | Адміністративні витрати           | Зросли з 11,5 до 20,1 млн грн (+75,0%) без відповідного зростання доходів            | Управлінські процеси переважно ручні; автоматизація адміністрування низька                                 |
| Управління фінансовим навантаженням    | Фінансові витрати                 | Зросли з 92 до 516 тис. грн (+461%)                                                  | Залучення кредитів для покриття дефіциту оборотних коштів; цифрового контролю грошових потоків недостатньо |

*Джерело: складено автором за [43]*

Ключовим поштовхом стала співпраця з європейськими партнерами Grisport SpA та Diadora SpA (Італія), які висунули вимоги щодо підтвердження походження сировини, відповідності регламенту REACH та дотримання міжнародних виробничих стандартів. Виконання військових замовлень для ЗСУ з 2015 року вимагало дотримання чітких технічних специфікацій і документального підтвердження якості кожної партії продукції. Отже, цифровізація для стала інструментом збереження та розширення ринкових позицій, а не самоціллю.

Результати аналізу свідчать про суттєву нерівномірність цифровізації різних функцій управління. Найвищий рівень автоматизації досягнуто у виробничих процесах, що підтверджується цифрами: собівартість знижується швидше, ніж падають доходи, а валова маржа стабільно зростає попри скорочення обсягів реалізації і є прямим відображенням ефективності цифрового обладнання барабанів Vallero, фарбувальних ліній Barnini, сушильних комплексів Incoma та комбіпресів Gemata, які забезпечують програмний контроль ключових параметрів технологічних процесів.

Позитивним сигналом є суттєве скорочення дебіторської заборгованості з 25,7 до 9,0 млн. грн за два роки. Прискорення оборотності дебіторки з 27 до 10 днів свідчить про те, що інструменти взаємодії з клієнтами система KeerpinCRM та корпоративний сайт з особистим кабінетом забезпечують достатній рівень контролю за розрахунками. Тримовна версія сайту (українська, англійська, російська) та авторизований доступ до каталогу підтримують комунікацію з іноземними партнерами в експортному сегменті.

Водночас показники, пов'язані з плануванням і координацією внутрішніх процесів, демонструють протилежну тенденцію. Зростання незавершеного виробництва на 136,3% та уповільнення оборотності запасів із 61 до 121 дня є кількісним підтвердженням відсутності інтегрованих інструментів планування виробництва. ТОВ «В-центр» не має змоги ефективно синхронізувати закупівлю сировини з реальною пропускною здатністю фінішних стадій обробки шкіри, що призводить до «заморожування» значних обсягів оборотного капіталу.

Паралельне зростання адміністративних витрат на 75% без відповідного зростання доходів свідчить про те, що управлінські процеси значною мірою залишаються ручними.

Для узагальненої оцінки рівня цифрової зрілості використано чотирирівневу модель, яка широко застосовується у дослідженнях цифрової трансформації організацій [33]:

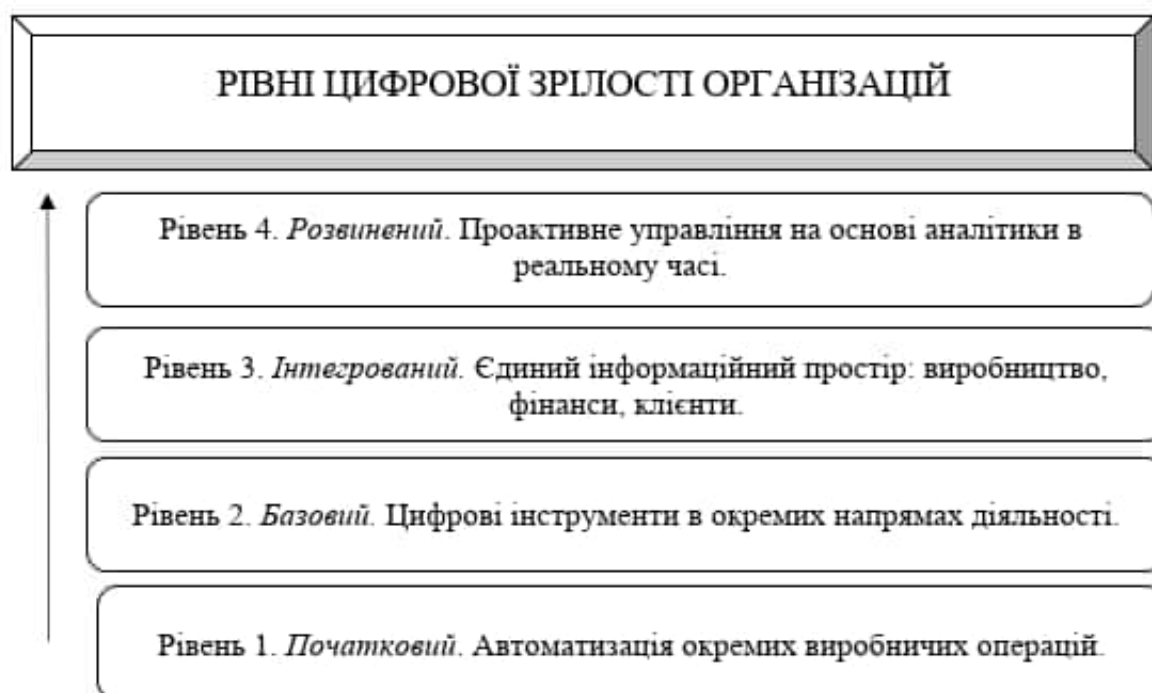


Рис. 2.1. Рівні цифрової зрілості організацій

*Джерело: складено автором*

Початковий рівень цифрової зрілості характеризується автоматизацією окремих виробничих операцій та відсутністю інтеграції між інформаційними системами й управлінськими процесами.

Базовий рівень передбачає використання цифрових інструментів у окремих напрямках діяльності організації, зокрема у виробництві, взаємодії з клієнтами та управлінні якістю, однак такі системи функціонують автономно та не мають єдиного інтегрованого середовища.

Інтегрований рівень характеризується формуванням єдиного інформаційного простору, який забезпечує взаємозв'язок між виробництвом, плануванням, фінансовою діяльністю та системами клієнтської взаємодії.

Розвинений рівень цифрової зрілості передбачає впровадження проактивного управління на основі аналітики даних та використання інформації в режимі реального часу для підтримки управлінських рішень і прогнозування розвитку організації.

Відповідність ТОВ «В-центр» кожному рівню оцінено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Визначення рівня цифрової зрілості ТОВ «В-центр»

| Рівень          | Ознаки рівня                             | Наявність у ТОВ «В-центр» | Підтвердження                                                                     |
|-----------------|------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Початковий   | Автоматизація виробничих операцій        | Так                       | Цифрове обладнання Vallerio, Barnini, Incoma; валова маржа зросла до 9,25%        |
| 2. Базовий      | Цифрові інструменти в окремих функціях   | Частково                  | CRM (KeerpinCRM), сайт з особистим кабінетом, ISO 9001/14001, REACH/LWG           |
| 3. Інтегрований | Єдиний інформаційний простір             | Ні                        | НЗВ +136%, оборотність запасів 121 день (ознаки відсутності ERP та APS)           |
| 4. Розвинений   | Аналітика та управління в реальному часі | Ні                        | Адмін. витрати +75%, ліквідність невелика (ознаки відсутності цифрового контролю) |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, ТОВ «В-центр» знаходиться на межі між першим і другим рівнями цифрової зрілості. Організація повністю реалізувала початковий рівень автоматизації виробничих процесів і частково просунулась на базовий рівень завдяки впровадженню CRM та міжнародних стандартів якості. Проте до інтегрованого рівня бракує ключових інструментів: єдиної системи управління ресурсами (ERP), автоматизованого планування виробництва (APS) та інтегрованого моніторингу обладнання.



### 2.3. Виявлення проблем, обмежень і викликів у системі управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації

Поглиблений аналіз фінансової звітності та системи управління ТОВ «В-центр» за 2023–2025 роки дозволяє ідентифікувати шість взаємопов'язаних проблем, що стримують подальший розвиток організації. Їх систематизацію наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Систематизація проблем управління розвитком ТОВ «В-центр» в умовах цифрової трансформації

| № | Проблема / обмеження                            | Кількісне підтвердження                                  | Причина                                                 | Наслідок                                                     |
|---|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 | Відсутність єдиної ERP-системи                  | Зростання НЗВ +85% у 2025 р. (62,6 млн. грн)             | Фрагментована ІТ-архітектура                            | Неможливість синхронізувати планування і виробництво         |
| 2 | Зростання незавершеного виробництва (WIP)       | НЗВ: від 26,5 до 62,6 млн грн (+136,3% за 2 роки)        | Вузькі місця на фінішних стадіях; відсутність APS       | Заморожування 62,6 млн. грн оборотного капіталу              |
| 3 | Різне падіння ліквідності                       | Абс. ліквідність: від 0,095 до 0,019 (норма 0,1–0,2)     | Грошові кошти поглинуті зростанням запасів              | Ризик касового розриву при прибутковій діяльності            |
| 4 | Недостатня цифрова прозорість ланцюга постачань | Кеерін CRM без інтеграції з лаб. даними                  | Відсутній клієнтський онлайн-портал                     | Обмежений доступ до ринків ЄС; ризик втрати Grisport/Diadora |
| 5 | Зростання фінансових витрат                     | Фін. витрати: від 92 до 516 тис. грн (+461% за 2 роки)   | Залучення банківських кредитів для фінансування активів | Зниження ROA: від 0,075 до 0,057                             |
| 6 | Зростання адм. витрат без цифрового ефекту      | Адм. витрати: +75% за 2 роки (від 11,5 до 20,1 млн. грн) | Відсутність автоматизації управлінських процесів        | Тиск на операційний прибуток                                 |

Джерело: складено автором

Найбільшою є проблема відсутності єдиної ERP-системи. Саме вона є першопричиною більшості інших проблем: без інтегрованого управління ресурсами неможливо синхронізувати закупівлю сировини з реальною пропускною здатністю фінішних ліній, що безпосередньо спричиняє зростання НЗВ. Незавершене виробництво за два роки збільшилося з 26494 до 62600 тис. грн (+136,3%), «заморозивши» майже 36% усіх оборотних активів.

Проблема ліквідності є наслідком структурного дисбалансу: при зростанні чистого прибутку грошові кошти скоротилися в 3 рази (від 4282 до 1409 тис. грн), оскільки весь операційний грошовий потік поглинається нарощуванням запасів та незавершеного виробництва. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,019) у п'ять разів нижчий за мінімальну норму, що створює реальний ризик касового розриву навіть за умови формально прибуткової діяльності.

Виклик цифрової прозорості ланцюга постачань набуває стратегічного значення в контексті вимог ЄС. Партнери Grisport SpA та Diadora SpA очікують доступу в режимі реального часу до результатів лабораторних випробувань кожної партії продукції. Відсутність відповідного клієнтського порталу обмежує можливості щодо збільшення частки у замовленнях цих партнерів і залучення нових клієнтів з ЄС. Зростання адміністративних витрат на 75% за два роки (від 11497 до 20101 тис. грн) без відповідного зростання доходів свідчить про неефективність ручних управлінських процесів, які могли б бути автоматизовані за умови впровадження ERP. Фінансові витрати зросли в 5,6 р. з 92 до 516 тис. грн., що є прямим наслідком залучення банківських кредитів для фінансування активів, яке стало необхідним через іммобілізацію коштів у запасах.

Отже, ТОВ «В-центр» успішно реалізувало перший рівень цифрової трансформації автоматизацію виробничого обладнання та впровадження міжнародних стандартів якості, що дозволило підвищити валову маржу, вийти на ринки ЄС та зберегти стабільний чистий прибуток в умовах воєнного часу. Проте відсутність цифрового контуру управління на рівні ERP, APS та інтегрованої аналітики призводить до системних операційних дисбалансів, що

поглиблюються з часом і формують загрозу для подальшої конкурентоспроможності організації.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «В-центр» є провідною організацією шкіряної промисловості України з унікальною конкурентною перевагою повністю замкненим виробничим циклом і преміальною технологічною базою.

За 2023–2025 роки воно наростило майновий потенціал: загальна вартість активів зросла на 25,2% (до 176,1 млн. грн), основні засоби на 66,4% (до 62,8 млн. грн), власний капітал на 35,7% (до 95,3 млн. грн). Незважаючи на воєнні умови та скорочення чистого доходу на 8,1%, організації вдалося підвищити валову маржу з 5,21% до 9,25% завдяки ефективному управлінню собівартістю.

Оцінка наявних інструментів управління розвитком виявила суттєву асиметрію. ТОВ «В-центр» досягло відносно високого рівня технологічної цифровізації (автоматизоване обладнання, ISO 9001/14001, REACH/LWG), але залишається на низькому рівні управлінської цифровізації. Відсутні ERP-система, інструменти планування виробництва (APS), моніторинг ефективності обладнання (OEE) та клієнтський портал саме ті інструменти, які забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових і клієнтських даних у єдиний управлінський контур.

Виявлені проблеми мають системний характер і підтверджуються кількісними показниками: НЗВ зросло на 136% (до 62,6 млн. грн), коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичного рівня 0,019 (норма 0,10–0,20), оборотність запасів уповільнилась із 61 до 121 дня, адміністративні витрати зросли на 75% за два роки. Такі тенденції свідчать, що ТОВ «В-центр» підійшло до межі ефективності поточної моделі управління і потребує переходу на якісно новий рівень цифрового управління розвитком.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### 3.1. Формування напрямів удосконалення інструментів управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації

Результати проведеного аналізу засвідчили наявність низки системних проблем у процесі управління розвитком ТОВ «В-центр», пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів, відсутністю інтегрованих інформаційних систем та обмеженим використанням сучасних аналітичних інструментів. Виявлені проблеми негативно впливають на ефективність використання ресурсів організації, швидкість прийняття управлінських рішень та рівень адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах виникає необхідність формування комплексної системи удосконалення інструментів управління розвитком організації на основі сучасних цифрових рішень. Запропоновані напрями удосконалення ґрунтуються на результатах проведеного аналізу та передбачають інтеграцію виробничих, фінансових, аналітичних і клієнтських процесів у межах єдиного цифрового середовища управління.

Результати аналізу, дозволили встановити, що ТОВ «В-центр» знаходиться на межі між першим і другим рівнями цифрової зрілості. Організація успішно реалізувала автоматизацію виробничого обладнання, що знайшло відображення у стабільному зростанні валової маржі з 5,21% до 9,25% за 2023–2025 роки.

Водночас управлінський контур залишається слабо цифровізованим: відсутня ERP-система, інструменти планування виробництва (APS), моніторинг ефективності обладнання та інтегрований клієнтський портал. Наслідком є системні операційні дисбаланси, незавершене виробництво зросло на 136,3% (до

62,6 млн грн), оборотність запасів уповільнилась із 61 до 121 дня, коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичного рівня 0,019.

Формування напрямів удосконалення ґрунтується на принципі «проблема → інструмент → результат», тобто кожен запропонований напрям є прямою відповіддю на конкретну проблему, виявлену у розділі 2, і спирається на інструментарій, узагальнений у розділі 1 (BSC, ERP, CRM, BPM, KPI, Cash Flow Forecasting). Визначено п'ять пріоритетних напрямів удосконалення, систематизованих у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення інструментів управління розвитком  
ТОВ «В-центр»

| № | Напрямок                                   | Проблема                                                    | Інструмент                | Очікуваний результат                                     |
|---|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1 | Впровадження ERP-модуля для управління     | НЗВНЗВ = 62,6 млн грн (+136%); оборотність запасів 121 день | ERP-система               | Скорочення НЗВ на 20%; вивільнення оборотних коштів      |
| 2 | Інтеграція лабораторії у CRM-систему       | Відсутній клієнтський портал; ризик втрати Grisport/Diadora | CRM-система               | Цифрова прозорість для партнерів ЄС; преміальна надбавка |
| 3 | Впровадження KPI-системи оцінки персоналу  | Адм. витрати +75% без зростання доходів                     | BPM / OKR                 | Скорочення неефективних витрат на 5%                     |
| 4 | Монетизація екологічного статусу (LWG)     | Недовикористаний актив при виході на ринки                  | ЄCBSC / стратегічні карти | Зростання доходів від преміум-сегменту                   |
| 5 | Впровадження системи Cash Flow Forecasting | Абс. ліквідність 0,019; ризик касового розриву              | Аналітичні платформи      | Скорочення потреби в короткострокових кредитах на 30%    |

*Джерело: складено автором*

Запропоновані напрями удосконалення не є ізольованими рішеннями, а формують взаємопов'язану систему цифрової трансформації управління організацією. Їх реалізація спрямована не лише на усунення окремих операційних проблем, але й на створення єдиного цифрового середовища, у



межах якого забезпечується інтеграція виробничих, фінансових, аналітичних і клієнтських процесів. Взаємодія запропонованих інструментів дозволяє досягти синергетичного ефекту, за якого впровадження одного напряму підсилює результативність інших. У зв'язку з цим доцільним є детальніше обґрунтування кожного із запропонованих напрямів удосконалення.

Напрямок 1. Впровадження ERP-модуля для управління незавершеним виробництвом. Відсутність інтегрованої системи управління ресурсами є першопричиною найбільшої проблеми, хронічного накопичення НЗВ. Неможливість синхронізувати закупівлю сировини з реальною пропускну здатністю фінішних ліній призводить до «заморожування» понад 36% оборотних активів. Впровадження ERP-модуля забезпечить цифрову візуалізацію руху напівфабрикатів між дільницями від барабанів Vallero до ліній Barnini в режимі реального часу, виявлення «вузьких місць» і планування завантаження обладнання.

Напрямок 2. Інтеграція лабораторії у CRM-систему. ТОВ «В-центр» має сертифікацію ISO 9001/14001, відповідає вимогам REACH та LWG, проте результати лабораторного контролю не передаються клієнтам автоматично. Партнери Grisport SpA та Diadora SpA вимагають доступу до паспортів якості кожної партії в режимі реального часу. Інтеграція лабораторних даних із наявною системою KeeripCRM та розробка клієнтського особистого кабінету усунуть цю прогалину і дозволять встановлювати преміальну цінову надбавку на ринках ЄС.

Напрямок 3. Впровадження KPI-орієнтованої системи оцінки ефективності персоналу. Адміністративні витрати зросли з 11,5 до 20,1 млн грн (+75%) за два роки без відповідного зростання доходів, що свідчить про переважно ручний характер управлінських процесів. Впровадження цифрової платформи моніторингу KPI, прив'язаної до показників якості продукції, виходу готової шкіри з одиниці сировини та виконання виробничого плану, дозволить підвищити прозорість оцінки та об'єктивність мотивації.



Напрям 4. Монетизація екологічного статусу організації. Відповідність стандарту LWG (Leather Working Group) є рідкісною конкурентною перевагою на українському ринку, яка наразі недостатньо використовується у маркетингових комунікаціях. Ринки Скандинавії та Бенілюксу активно формують попит на шкіру від верифікованих екологічно відповідальних постачальників. Інтеграція екологічного профілю в систему стратегічного управління через BSC-показники (частка преміум-клієнтів, середня ціна реалізації) дозволить перетворити сертифікацію на джерело доходу.

Напрям 5. Впровадження системи прогнозування грошових потоків (Cash Flow Forecasting). Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що впав до 0,019 при нормі 0,10–0,20, свідчить про те, що організація фактично не має фінансового буфера. Впровадження аналітичної системи прогнозування грошових потоків на горизонт 12 місяців дозволить завчасно виявляти ризики касового розриву, оптимально планувати строки закупівлі сировини та зменшити залежність від короткострокових банківських кредитів.

Для забезпечення послідовності та реалістичності реалізації запропонованих напрямів розроблено дорожню карту впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Дорожня карта реалізації напрямів удосконалення ТОВ «В-центр»

| Напрямок                 | I кв. 2027                         | II кв. 2027                    | III кв. 2027               | IV кв. 2027                          |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| 1. ERP-модуль (НЗВ)      | Аудит процесів, вибір ПЗ           | Впровадження, налаштування     | Навчання персоналу, тест   | Повний запуск                        |
| 2. CRM + лабораторія     | Аудит даних лабораторії            | Інтеграція з KeerinCRM         | Розробка кабінету клієнта  | Запуск для партнерів ЄС              |
| 3. KPI-система           | Визначення показників              | Налаштування платформи         | Пілот (виробничий цех)     | Розширення на всіх                   |
| 4. LWG-монетизація       | Аналіз ринків Скандинавії/Бенілюкс | Оновлення бренд-позиціонування | Участь у міжнар. виставках | Перші преміум-контракти              |
| 5. Cash Flow Forecasting | Збір даних, вибір інструменту      | Налаштування моделі            | Тестування сценаріїв       | Впровадження в управлінську практику |

*Джерело: складено автором*

Розроблена дорожня карта забезпечує поетапну та узгоджену реалізацію запропонованих напрямів удосконалення з урахуванням їх взаємозалежності, ресурсного забезпечення та пріоритетності для організації. Послідовність впровадження визначається необхідністю формування базової цифрової інфраструктури, інтеграції інформаційних систем та подальшого розвитку аналітичних і управлінських інструментів. Такий підхід дозволяє мінімізувати організаційні ризики, забезпечити адаптацію персоналу до цифрових змін і створити умови для стабільного функціонування оновленої системи управління.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є обґрунтування конкретних управлінських заходів щодо реалізації запропонованих напрямів удосконалення, визначення виконавців, строків реалізації та необхідного ресурсного забезпечення.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення утворюють взаємопов'язану систему, де вирішення кожної проблеми підкріплюється конкретним інструментом, обґрунтованим у теоретичній частині роботи, і прив'язується до реальних показників діяльності ТОВ «В-центр».

### **3.2. Обґрунтування управлінських заходів щодо реалізації запропонованих напрямів удосконалення**

Реалізація визначених напрямів потребує чіткого організаційного оформлення. Кожен захід має бути описаний з точки зору конкретних дій, виконавців, строків і ресурсного забезпечення. Ефективність реалізації запропонованих напрямів значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень, послідовності виконання заходів та належного координаційного забезпечення між структурними підрозділами організації. Упровадження цифрових інструментів потребує не лише технічної інтеграції, але й адаптації внутрішніх бізнес-процесів, розподілу відповідальності та

визначення механізмів контролю результативності виконання поставлених завдань. Систематизацію заходів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Управлінські заходи щодо реалізації напрямів удосконалення ТОВ «В-центр»

| № | Захід                        | Конкретні дії                                                                                                                                           | Виконавець                       | Строк          | Орієнтовні витрати, тис. грн |
|---|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|------------------------------|
| 1 | Впровадження ERP-модуля      | Аудит НЗВ-процесів; вибір рішення (Odoo/Perfectum); налаштування модулів виробництва та запасів; штрихкодуювання партій                                 | ІТ-відділ, начальник виробництва | I–IV кв. 2027  | 320                          |
| 2 | Інтеграція CRM + лабораторія | Уніфікація формату лаб. протоколів; API-інтеграція з KeerpinCRM; розробка клієнтського кабінету; тестування з Grisport/Diadora                          | Відділ якості, ІТ-відділ         | II–IV кв. 2027 | 120                          |
| 3 | KPI-система                  | Розробка карток KPI для 4 категорій персоналу; впровадження платформи (наприклад, HR-модуль ERP або окремий сервіс); навчання керівників підрозділів    | HR-служба, керівники цехів       | II–IV кв. 2027 | 60                           |
| 4 | LWG-монетизація              | Оновлення англomовного розділу сайту; підготовка презентаційних матеріалів LWG; участь у 2 міжнародних виставках; переговори з 3–5 новими клієнтами ЄС  | Відділ збуту, маркетинг          | II–IV кв. 2027 | 130                          |
| 5 | Cash Flow Forecasting        | Збір даних про грошові потоки за 2023–2026 рр.; побудова 12-місячної моделі в Excel/Power BI; інтеграція з бухгалтерською системою; щомісячне оновлення | Фінансовий директор, бухгалтерія | I–II кв. 2027  | 30                           |

Джерело: складено автором

Запропоновані управлінські заходи мають комплексний характер і спрямовані на поетапне формування інтегрованої системи цифрового управління організацією. Кожен із заходів орієнтований на вирішення конкретної проблеми, виявленої у процесі аналізу діяльності ТОВ «В-центр», водночас їх реалізація забезпечує взаємне підсилення результативності окремих управлінських рішень. Детальніше зміст і механізм реалізації кожного із запропонованих заходів розглянуто нижче.

Захід 1. Впровадження ERP-модуля. Для організації з 245–250 працівниками та виробничим циклом середньої складності оптимальним є впровадження ERP-системи з відкритим кодом класу Odoo або вітчизняного рішення Perfectum. Ключовими модулями є: управління виробництвом (Manufacturing), управління запасами (Inventory) та закупівлі (Purchase). На першому етапі необхідно провести обстеження виробничих процесів і визначити точки формування НЗВ конкретні переходи між ділянками (зокрема, затримки між барабанним обробленням і фінішними лініями Barnini/Mostardini). На другому запровадити систему штрихкодів або RFID-міток для відстеження кожної партії напівфабрикату. На третьому інтегрувати ERP із наявними виробничими системами та навчити операторів і майстрів цехів.

Захід 2. Інтеграція CRM і лабораторії. Наявна система KeepinCRM містить інформацію про замовлення та клієнтів, але не пов'язана з результатами лабораторного контролю. Захід передбачає: уніфікацію формату лабораторних протоколів відповідно до вимог REACH і LWG; розробку API-з'єднання між лабораторною базою даних і CRM; створення в особистому кабінеті клієнта розділу «Сертифікати та паспорти якості» із прив'язкою до номера замовлення і партії. Пілотне тестування доцільно провести разом із Grisport SpA, оскільки саме цей партнер формулював найчіткіші вимоги до документального підтвердження якості.

Захід 3. KPI-система. Для чотирьох категорій персоналу визначаються різні набори показників. Для виробничих робітників: вихід готової шкіри з одиниці сировини (%), рівень браку (%), виконання змінного плану (%). Для

майстрів цехів: оборотність НЗВ на дільниці (дні), витрати матеріалів на одиницю продукції. Для управлінського персоналу: виконання бюджету витрат (%), своєчасність поставок (%). Для збутового персоналу: оборотність дебіторської заборгованості (дні), кількість нових клієнтів. Впровадження KPI доцільно розпочати з пілотного проекту в одному виробничому цеху протягом першого кварталу, після чого масштабувати на всі підрозділи.

Захід 4. Монетизація LWG-статусу. Захід включає три блоки: комунікаційний (оновлення англomовного сайту, підготовка презентації для ринків ЄС), виставковий (участь у Lineapelle Milano або аналогічній галузевій виставці) та комерційний (переговори з дистриб'юторами в Нідерландах, Швеції та Данії). Результатом має стати укладення щонайменше 2–3 нових контрактів із преміум-надбавкою до ціни 8–12% порівняно зі стандартними умовами.

Захід 5. Cash Flow Forecasting. На першому етапі формується ретроспективна база даних грошових потоків за 2023–2025 роки з розбивкою по місяцях і статтях (виробничі закупівлі, виплати зарплати, надходження від реалізації, податкові платежі). На другому будується прогнозна модель на 12 місяців із трьома сценаріями. Модель реалізується в Power BI або у розширеному форматі Excel з автоматичним оновленням із бухгалтерської системи. Ключовим результатом є щомісячний звіт для керівництва з виділеними «червоними» місяцями потенційного касового розриву.

Таким чином, запропоновані управлінські заходи формують комплексну систему реалізації напрямів удосконалення інструментів управління розвитком ТОВ «В-центр» в умовах цифрової трансформації. Їх впровадження забезпечує інтеграцію виробничих, фінансових, аналітичних і клієнтських процесів у межах єдиного цифрового середовища управління, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

Водночас доцільність реалізації запропонованих заходів потребує оцінювання їх економічної ефективності, визначення очікуваних результатів упровадження та аналізу можливих ризиків реалізації цифрових змін.



### 3.3. Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів та ризиків їх реалізації

Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності цифрової трансформації управлінських процесів організації. Реалізація запропонованих рішень спрямована на підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, скорочення витрат часу на виконання операцій та покращення якості взаємодії між структурними підрозділами організації. Впровадження сучасних цифрових інструментів також сприятиме підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та формуванню передумов для забезпечення її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Водночас реалізація запропонованих заходів потребує врахування можливих ризиків, пов'язаних із фінансовими витратами, технологічною інтеграцією, рівнем готовності персоналу до змін та необхідністю забезпечення інформаційної безпеки. Оцінювання очікуваної ефективності повинно здійснюватися з урахуванням співвідношення між прогнозованими результатами та обсягом необхідних ресурсів для впровадження цифрових рішень.

Розрахунок ефективності потребує зіставлення очікуваних ефектів із витратами на впровадження. Орієнтовні витрати по кожному заходу наведено в табл. 3.4.

Наведені витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на створення базової цифрової інфраструктури управління організацією. При цьому очікувані результати впровадження заходів проявлятимуться як у формі прямого економічного ефекту (скорочення витрат, вивільнення оборотних коштів, зменшення кредитного навантаження), так і у вигляді непрямих переваг, пов'язаних із підвищенням якості управління, швидкості прийняття рішень та конкурентоспроможності організації.



Таблиця 3.4

## Витрати на впровадження заходів удосконалення ТОВ «В-центр»

| №     | Захід                 | Статті витрат, тис. грн                                                                                        | Сума, тис. грн |
|-------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1     | ERP-модуль            | Ліцензія/налаштування ПЗ (180); обладнання (сканери, термінали) (60); навчання персоналу (40); консалтинг (20) | 300            |
| 2     | CRM + лабораторія     | Розробка інтеграції (60); розробка кабінету клієнта (40); тестування (20)                                      | 120            |
| 3     | KPI-система           | Налаштування модуля/платформи (30); розробка карток KPI (15); навчання керівників (15)                         | 60             |
| 4     | LWG-монетизація       | Оновлення сайту (20); виставкова участь (80); маркетингові матеріали (20)                                      | 120            |
| 5     | Cash Flow Forecasting | Power BI ліцензія (12); налаштування моделі (18)                                                               | 30             |
| Разом |                       |                                                                                                                | 630            |

*Джерело: складено автором*

У зв'язку з цим доцільним є проведення розрахунку очікуваного економічного ефекту від реалізації кожного із запропонованих заходів.

Оцінювання економічного ефекту здійснюється з урахуванням впливу цифрових інструментів на виробничу ефективність, фінансову стійкість, рівень витрат та доходність діяльності ТОВ «В-центр».

Основними джерелами ефекту визначено скорочення незавершеного виробництва, оптимізацію витрат на персонал, зниження фінансового навантаження та зростання доходів від використання екологічних конкурентних переваг.

Ефект 1. Скорочення незавершеного виробництва (ERP-модуль). Впровадження ERP дозволяє синхронізувати виробниче планування та усунути «вузькі місця», що є основною причиною накопичення НЗВ.

На основі галузевої практики для виробничих бізнес-структур середнього масштабу очікуване скорочення НЗВ становить 20%.

Ефект розраховується як вивільнення оборотних коштів:

$$E_1 = WIP \times k_1 = 62600 \times 0,20 = 12520 \text{ тис. грн}$$

де WIP - обсяг незавершеного виробництва у 2025 р., тис. грн;

$k_1$  - коефіцієнт скорочення.

Додатковим ефектом є скорочення потреби в короткострокових кредитах через поліпшення оборотності активів. При поточній ставці за короткостроковими кредитами ~18% річних (ринковий орієнтир 2025–2026 рр.) економія на відсотках від вивільнених 12520 тис. грн складе:

$$E_1 (\%) = 12520 \times 0,18 = 2254 \text{ тис. грн/рік}$$

Таким чином, впровадження ERP-системи забезпечує не лише підвищення прозорості виробничих процесів, але й створює передумови для покращення фінансової стійкості організації за рахунок прискорення оборотності активів. Водночас важливим напрямом підвищення загальної ефективності діяльності є вдосконалення системи управління персоналом та скорочення непродуктивних витрат.

Ефект 2. Скорочення витрат на персонал (KPI-система). Впровадження прозорої системи оцінки KPI дозволяє скоротити неефективні витрати на персонал (понаднормові, виплати за бракований продукт, дублювання функцій) на 5%:

$$E_2 = ЗП \times k_2 = 60700 \times 0,05 = 3035 \text{ тис. грн}$$

де ЗП - витрати на оплату праці у 2025 р., тис. грн;

$k_2$  - частка скорочення.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів сприяє скороченню внутрішніх непродуктивних витрат та формує основу для більш стабільного фінансового управління. Одним із ключових елементів забезпечення фінансової стійкості організації є вдосконалення системи прогнозування та контролю грошових потоків.

Ефект 3. Скорочення фінансового навантаження (Cash Flow Forecasting). Цифрове прогнозування грошових потоків дозволяє знизити потребу в залученні короткострокових кредитів на 30%:

$$E_3 = K \times k_3 = 3000 \times 0,30 = 900 \text{ тис. грн}$$

де  $K$  - обсяг короткострокових кредитів у 2025 р., тис. грн;

$k_3$  - коефіцієнт зниження.

Окрім скорочення фінансових ризиків і зменшення потреби у зовнішньому кредитуванні, цифровізація фінансового управління створює умови для активнішого розвитку ринкової діяльності організації. Одним із перспективних напрямів є використання екологічного статусу організації як інструменту формування додаткової вартості продукції.

Ефект 4. Зростання доходів від LWG-монетизації. Укладення 2–3 нових преміум-контрактів на ринках ЄС із ціновою надбавкою 10% (середина діапазону 8–12%) на обсяг експортних продажів.

Частка експорту в доходах організації оцінюється приблизно в 15% від чистого доходу 2025 р.:

$$E_4 = \text{Дохід\_експорт} \times \text{надбавка} = (318896 \times 0,15) \times 0,10 = 4783 \text{ тис. грн}$$

Зазначимо, що цей ефект є середньостроковим і реалізується переважно у 2027 р., тому у базовий розрахунок включається частково у розмірі 50% (2392 тис. грн) як ефект першого року.

Отже, реалізація запропонованих заходів формує комплексний економічний ефект, який поєднує виробничі, фінансові та ринкові результати цифрової трансформації управління організацією.

Узагальнення отриманих результатів розрахунку наведено в таблиці 3.5.

Отримані результати свідчать про значний потенціал підвищення ефективності діяльності організації внаслідок реалізації запропонованих цифрових рішень.

Таблиця 3.5

Загальний економічний ефект ( $E_{\text{заг}}$ )

| Ефект                                                | Сума, тис. грн |
|------------------------------------------------------|----------------|
| $E_1$ - вивільнення оборотних коштів (НЗВ)           | 12520          |
| $E_1(\%)$ - економія на відсотках за кредитами       | 2254           |
| $E_2$ - скорочення витрат на персонал                | 3035           |
| $E_3$ - скорочення фінансового навантаження          | 900            |
| $E_4$ - зростання доходів LWG (50% ефекту 1-го року) | 2392           |
| $E_{\text{заг}}$                                     | 21101          |

*Джерело: складено автором*

Для більш повного обґрунтування доцільності інвестицій доцільним є визначення показників ефективності інвестицій, зокрема рентабельності інвестицій та терміну окупності витрат.

$$E_{\text{заг}} = E_1 + E_1(\%) + E_2 + E_3 + E_4 = 12520 + 2254 + 3035 + 900 + 2392 = 21101 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = (E_{\text{заг}} - B_{\text{заг}}) / B_{\text{заг}} \times 100\% = (21101 - 630) / 630 \times 100\% = 3249\%$$

Значення ROI у розмірі 3 249% є наслідком включення до розрахунку одноразового вивільнення оборотних коштів ( $E_1 = 12520$  тис. грн), яке не є щорічним грошовим потоком. Тому для коректної оцінки інвестиційної привабливості заходів доцільніше використовувати ROI регулярних ефектів 1 262%, що підтверджує високу економічну доцільність впровадження.

Враховуємо, що значна частина  $E_1$  є одноразовим вивільненням оборотних коштів, а не щорічним грошовим потоком. Розрахуємо ROI за регулярними (щорічними) ефектами ( $E_1(\%) + E_2 + E_3 + E_4$ ):

$$ROI_{\text{регулярний}} = (2254 + 3035 + 900 + 2392 - 630) / 630 \times 100\% = 7951 / 630 \times 100\% = 1262\%$$

Термін окупності (PP):

$$PP = B_{\text{заг}} / E_{\text{регулярний рік}} = 630 / 7951 \approx 0,08 \text{ року} \approx 1 \text{ місяць}$$

Такий результат пояснюється незначними витратами відносно масштабу організації (630 тис. грн проти обороту у 318 млн грн) і підтверджує економічну доцільність заходів.

Разом із високими показниками ефективності необхідно враховувати можливий вплив факторів невизначеності, пов'язаних із особливостями реалізації цифрових змін, ринковою кон'юнктурою та швидкістю адаптації організації до нових управлінських підходів. У зв'язку з цим доцільним є проведення сценарного аналізу ефективності впровадження запропонованих заходів.

Для врахування невизначеності реалізовано три сценарії: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Ключовими змінними є фактичний відсоток скорочення НЗВ і частка нових преміум-контрактів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Сценарний аналіз ефективності впровадження заходів

| Показник                                | Песимістичний | Реалістичний | Оптимістичний |
|-----------------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Скорочення НЗВ, %                       | 10            | 20           | 30            |
| $E_1$ , тис. грн                        | 6260          | 12520        | 18780         |
| Скорочення витрат на персонал, %        | 3             | 5            | 7             |
| $E_2$ , тис. грн                        | 1821          | 3035         | 4249          |
| Скорочення кредитів, %                  | 15            | 30           | 40            |
| $E_3$ , тис. грн                        | 450           | 900          | 1200          |
| Частка ефекту LWG (1-й рік)             | 25%           | 50%          | 75%           |
| $E_4$ , тис. грн                        | 1196          | 2392         | 3588          |
| $E_5$ (%), тис. грн                     | 1127          | 2254         | 3380          |
| $E_{\text{заг.}}$ , тис. грн            | 10854         | 21101        | 31197         |
| Витрати ( $B_{\text{заг.}}$ ), тис. грн | 630           | 630          | 630           |
| ROI регулярний, %                       | 723%          | 1262%        | 1972%         |
| Термін окупності, місяців               | ~1,5          | ~1           | <1            |

*Джерело: складено автором*

Результати сценарного аналізу свідчать про стійкість економічної ефективності запропонованих заходів за різних умов реалізації. Навіть у песимістичному сценарії сукупний ефект (10854 тис. грн) майже у 17 разів

перевищує витрати на впровадження (630 тис. грн), що підтверджує стійку економічну доцільність запропонованих заходів за будь-яких умов реалізації.

Попри високий рівень очікуваної економічної ефективності, реалізація заходів цифрової трансформації супроводжується певними організаційними, фінансовими та технологічними ризиками. Їх своєчасна ідентифікація та розроблення механізмів нейтралізації є важливою умовою забезпечення стабільності процесу впровадження цифрових змін.

Систематизацію та заходи нейтралізації наведено в таб. 3.7.

Таблиця 3.7

Ризики реалізації запропонованих заходів та заходи їх нейтралізації

| № | Ризик                                          | Імовірність | Вплив    | Рівень ризику | Захід нейтралізації                                                                       |
|---|------------------------------------------------|-------------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Опір персоналу впровадженню ERP та KPI         | Середня     | Високий  | Середній      | Залучення персоналу на етапі проєктування; навчальні сесії; пілотний запуск в одному цеху |
| 2 | Перевищення бюджету впровадження               | Низька      | Середній | Низький       | Поетапне фінансування; резервний фонд 10% від бюджету                                     |
| 3 | Технічні труднощі інтеграції CRM і лабораторії | Середня     | Середній | Середній      | Залучення зовнішнього IT-підрядника з досвідом KeerpinCRM; тестовий період 2 міс.         |
| 4 | Відсутність попиту на преміум-продукцію ЄС     | Низька      | Високий  | Середній      | Попереднє маркетингове дослідження; участь у виставці до підписання контрактів            |
| 5 | Затримка впровадження через воєнні умови       | Середня     | Середній | Середній      | Хмарне розгортання ПЗ; віддалений доступ; резервні строки у дорожню карту                 |
| 6 | Недостатня якість даних для Cash Flow моделі   | Низька      | Середній | Низький       | Аудит бухгалтерської бази до початку моделювання                                          |

*Джерело: складено автором*



Отже, результати проведеного оцінювання свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів цифрової трансформації управління ТОВ «В-центр». Запропоновані рішення забезпечують суттєвий позитивний економічний ефект, мають короткий термін окупності та характеризуються помірним рівнем ризикованості, що підтверджує перспективність їх практичного впровадження в діяльність організації.

### Висновки до розділу 3

Запропоновані п'ять напрямів удосконалення інструментів управління розвитком ТОВ «В-центр» є прямою відповіддю на системні проблеми, виявлені у розділі 2, і спираються на інструментарій, обґрунтований у розділі 1. Кожен напрям відповідає принципу «проблема → інструмент → результат» і підкріплений конкретними управлінськими заходами з визначенням виконавців, строків та орієнтовних витрат.

Розроблена дорожня карта передбачає послідовну реалізацію заходів протягом 2027 року з урахуванням пріоритетності: першочерговими є впровадження ERP-модуля (усуває найбільш гостру проблему НЗВ) та системи Cash Flow Forecasting (мінімізує ризик касового розриву).

Економічна оцінка підтвердила високу ефективність запропонованих заходів. Загальний економічний ефект у реалістичному сценарії становить 21101 тис. грн при витратах 630 тис. грн, ROI регулярних ефектів 1262%, термін окупності близько 1 місяця. Навіть у песимістичному сценарії ефект (10854 тис. грн) у 17 разів перевищує витрати. Сценарний аналіз засвідчив стійкість висновків щодо доцільності заходів за різних умов реалізації.

Оцінка ризиків визначила загальний рівень ризикованості як помірний. Усі виявлені ризики є керованими й можуть бути нейтралізовані без суттєвих додаткових витрат завдяки поетапному впровадженню, навчанню персоналу та залученню зовнішніх консультантів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Розвиток організації є комплексним і багатовимірним процесом, що поєднує економічні, управлінські та соціальні аспекти і не зводиться до окремих кількісних показників чи формальних змін. У роботі обґрунтовано чітке розмежування між поняттями зростання, адаптації, трансформації та розвитку: зростання відображає кількісне розширення діяльності, адаптація, реактивне пристосування до середовища, трансформація, глибоке перепроєктування основ діяльності, тоді як розвиток поєднує всі ці форми в цілісну, усвідомлену та стратегічно орієнтовану систему змін, що охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління.

Цифрова трансформація є визначальним чинником змін у системі управління організацією, оскільки виходить за межі технічного оновлення та передбачає переосмислення управлінських функцій, організаційних структур і бізнес-процесів. Вона змінює підходи до планування, організації, мотивації та контролю, зміщуючи акцент від формальних процедур до аналітично обґрунтованих рішень у режимі реального часу. При цьому ефективність трансформації визначається не лише технологічними рішеннями, а й рівнем цифрової культури, компетенціями персоналу та якістю лідерства.

Сучасні інструменти управління розвитком організації утворюють чотири взаємодоповнювальні групи: стратегічні (BSC, OKR, стратегічні карти), процесні (ERP, CRM, BPM), інноваційні (Agile, Lean, Design Thinking) та аналітичні (Big Data, штучний інтелект, аналітичні платформи). Ефективність їх застосування визначається не стільки технічними можливостями, скільки здатністю організації інтегрувати їх у єдину управлінську модель з урахуванням наявних ресурсів, компетенцій персоналу та особливостей зовнішнього середовища.

ТОВ «В-центр» є провідною організацією шкіряної промисловості України з повністю замкненим виробничим циклом і преміальною технологічною базою. За 2023–2025 роки загальна вартість активів зросла з 140,6 до 176,1 млн. грн (+25,2%), основні засоби з 37,7 до 62,8 млн грн (+66,4%), власний капітал з 70,2 до 95,3 млн. грн (+35,7%). Незважаючи на скорочення чистого доходу на 8,1% в умовах воєнного часу, валова маржа зросла з 5,21% до 9,25% завдяки ефективному контролю собівартості. Чистий прибуток залишається стабільним у діапазоні 9,9–11,1 млн. грн щорічно.

Оцінка наявних інструментів управління розвитком за непрямими ознаками фінансової звітності засвідчила суттєву асиметрію цифровізації. Впроваджені інструменти автоматизоване обладнання, KeepinCRM, ISO 9001/14001, REACH/LWG дають вимірюваний ефект: собівартість знизилась на 13,7%, дебіторська заборгованість скоротилась на 65,0%, оборотність дебіторки прискорилась з 27 до 10 днів. Разом з тим організація перебуває на межі між першим і другим рівнями цифрової зрілості з чотирьох можливих: відсутні ERP-система, APS-планування, OEE-моніторинг та клієнтський онлайн-портал.

Виявлено шість системних проблем управління розвитком, підтверджених кількісними показниками. Незавершене виробництво зросло на 136,3% з 26,5 до 62,6 млн грн, що означає заморожування 36% оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичного рівня 0,019 при нормі 0,10–0,20. Оборотність запасів уповільнилась із 61 до 121 дня (+98,4%). Адміністративні витрати зросли на 75% з 11,5 до 20,1 млн. грн без відповідного зростання доходів. Фінансові витрати збільшилися в 5,6 раза з 92 до 516 тис. грн. Такі тенденції свідчать, що організація підійшла до межі ефективності поточної моделі управління.

Сформовано п'ять взаємопов'язаних напрямів удосконалення інструментів управління розвитком організації: впровадження ERP-модуля для управління незавершеним виробництвом; інтеграція лабораторії у CRM-систему для забезпечення цифрової прозорості перед партнерами ЄС; впровадження KPI-системи оцінки персоналу; монетизація екологічного статусу LWG на ринках

Скандинавії та Бенілюксу; впровадження системи прогнозування грошових потоків (Cash Flow Forecasting). Кожен напрям побудований за принципом «проблема → інструмент → результат» і спирається на інструментарій, обґрунтований у розділі 1.

Розроблено конкретні управлінські заходи з визначенням виконавців, строків реалізації протягом 2027 року та орієнтовних витрат. Загальний бюджет впровадження становить 630 тис. грн, з яких найбільша частка припадає на ERP-модуль (300 тис. грн) та інтеграцію CRM з лабораторією (120 тис. грн). Поетапна дорожня карта реалізації забезпечує узгодженість заходів і мінімізацію організаційних ризиків.

Економічна оцінка підтвердила високу доцільність запропонованих заходів. Загальний економічний ефект у реалістичному сценарії становить 21 101 тис. грн, з яких 12520 тис. грн одноразове вивільнення оборотних коштів унаслідок скорочення НЗВ, 3035 тис. грн щорічна економія на витратах персоналу, 2254 тис. грн економія на банківських відсотках, 900 тис. грн скорочення потреби у короткострокових кредитах, 2392 тис. грн приріст доходів від LWG-монетизації. ROI регулярних ефектів становить 1262%, термін окупності близько 1 місяця. Навіть у песимістичному сценарії ефект (10854 тис. грн) у 17 разів перевищує витрати на впровадження, що підтверджує стійку економічну доцільність запропонованих рішень за будь-яких умов реалізації.

Таким чином, бакалаврська робота є цілісним дослідженням, у якому теоретичне обґрунтування, аналіз реальної організації та практичні рекомендації утворюють єдиний логічний ланцюг. Виявлені проблеми підкріплені конкретними фінансовими показниками, а запропоновані рішення економічними розрахунками. Реалізація п'яти напрямів удосконалення інструментів управління розвитком ТОВ «В-центр» дозволить вивільнити 12,5 млн грн замороженого оборотного капіталу, скоротити оборотність запасів, підвищити ліквідність до нормативного рівня та зміцнити позиції на ринках Європейського Союзу. Загальний економічний ефект від впровадження заходів у реалістичному сценарії становить 21101 тис. грн при витратах 630 тис. грн, що

підтверджує не лише економічну доцільність, а й стратегічну необхідність переходу на якісно новий рівень цифрового управління розвитком.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників організацій. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С. 216-222. URL: [https://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf)
2. Волошина О. А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. С. 237-242. [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/37.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/37.pdf)
3. Грабина А. Ю., Копішинська К. О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією організацій для забезпечення сталого розвитку. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2024. С. 51-52. URL: <https://confinanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609>
4. Гринько Т. В., Гільorme Т. В. Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 554-559. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4749>
5. Дмитрик І. О., Загороднюк О. В. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. *Вісник Уманського національного університету садівництва*. 2024. № 104, Ч. 2. С. 191-201. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/19.pdf>
6. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 348-353. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751>
7. Зелінська А. М., Тарасович Л. В., Лавриненко С. О. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. *Економіка*



та суспільство. 2023. Вип. 49. С. 349-355. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2351>

8. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31%2870%29\\_3%282%29\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_3%282%29_33)

9. Калашніков Р. В. Трансформація системи управління як організаційна складова діджиталізації економічних процесів в Україні. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною (м. Одеса, 23 квітня 2020 р.)*. Одеса, 2020. С. 52-53.

10. Кібік О. М., Слободянюк О. В., Котлубай В. О., Белус К., Корнілова О., Примаченко І. Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework // *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14 (First Special Issue). P. 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>

11. Кобилюх О.Я. CRM та CDP як інструменти формування ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 178-186. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/321047>

12. Козловський С. В., Чеботок В. В. Особливості систем та механізмів управління бізнес-процесами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 165-170. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6644>

13. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів організацій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 148-153. URL: <https://ela.kpi.ua/items/c57cbd44-2339-4a9f-b7cb-f2297bf0c84d>

14. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172-191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_19)

15. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. Мукачівський держ. ун-т. 2018. Вип. 14. С. 413-418. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/57.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf)
16. Куйбіда В., Петрое О., Федулова Л., Андрощук Г. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2019. Вип. 1. С. 118-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2019\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_16)
17. Лаврененко, В. В., Дерев'янко, О. Г., Тоцький, В. І. Організаційний розвиток організацій: навч.-метод. посібник. Київ.: КНЕУ, 2005. 197 с.
18. Лагута Я. М. Інноваційний розвиток підприємства як стратегічна категорія в контексті забезпечення сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 206-211. URL: [file:///C:/Users/O\\_S/Downloads/1587-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1533-1-10-20251222%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/O_S/Downloads/1587-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1533-1-10-20251222%20(2).pdf)
19. Легеза, Н. В. Теоретичні аспекти організаційного забезпечення розвитку організацій. *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 1. С. 151-162. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6855>
20. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2024. Т. 8, № 2. С. 209-217. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219.pdf>
21. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6940&i=1>
22. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки : зб. наук. пр. м. Київ* : КНЕУ, 2023. Вип. 32. С. 68-78. URL:



<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e4ccd8ab-f444-4130-9f97-23b40859a2ae/content>

23. Мінакова В. П., Шіковець К. О. Актуальність використання моделі Big Data в бізнес-процесах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 892-896. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/152.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/152.pdf)

24. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 323-328. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae\\_2024\\_r02\\_a55.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r02_a55.pdf)

25. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: [https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment\\_org.pdf](https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf)

26. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13-18. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_2/31\\_70\\_2\\_2/5.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf)

27. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки. Економічні науки*. 2003. Т. 21. С. 51-62. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content>

28. Тарасюк Г., Лагута Я. Еволюція підходів до стратегічного управління інноваціями: від класичних теорій до сучасних парадигм інноваційного стратегування. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.21%20>

29. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf)

30. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіти на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073

«Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

31. Радіонов Ю. Д. Сутність та стан сучасного розвитку цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 80-85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5506>

32. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнеспроцесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №30. С. 71-76. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/content>

33. Редіна Є. В. [та ін.] Фінансовий менеджмент : практикум [Електронне видання] / уклад.: О. В. Слободянюк, О. М. Кібік, Є. В. Редіна, С. В. Візіренко. Одеса : Фенікс, 2025. 99 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.30469>

34. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.

35. Сисоєва І. М., Фаріон В. М., Гриник О. М. Модернізація інструментів цифрового аналізу в діяльності організацій сфери послуг. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 15. С. 362-367. URL: <https://mdes.khmmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/549>

36. Слободянюк О. В., Капустян І. В., Кучерявко А. С. Розробка інформаційно-аналітичної системи ключових показників ефективності для проєктних команд. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С. 1130-1140. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30655/30618>

37. Слободянюк О. В., Капустян І. В., Стрижак К. О. Цифрові двійники в інформаційній системі підтримки управлінських рішень. *Наукові перспективи*. 2025. № 10(64). С. 610-620. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/30919/30886>

38. Слободянюк О. В., Кібік О. М., Котлубай В. О. Система управлінського обліку як інструмент обґрунтування стратегічних управлінських

рішень. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 2(24). С. 1225-1234. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24))

39. Слободянюк О. В., Орлов О. В. Фінансова діяльність в сфері інформаційних технологій. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 801-815. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/287>

40. Слободянюк О. В., Шостак Л. В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 104-109. URL: <http://bses.in.ua/journals/>

41. Слободянюк О., Кібік О., Примаченко І., Добровольська В. Фінансова діяльність в ІТ-сфері : навч.-метод. посіб. [Електронне видання]. Одеса : Фенікс, 2024. 133 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28719>

42. Супруненко С. А., Чорновол А. О., Гаврилюк В. М. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3925>

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

44. Фролагін О., Добровольський Р. Цифровізація як драйвер стійкого організаційного розвитку організацій. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 3 (17). С. 232-241. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/396149708\\_CIFROVIZACIA\\_AK\\_DRAJVER\\_STIJKOGO\\_ORGANIZACIYNOGO\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMSTV](https://www.researchgate.net/publication/396149708_CIFROVIZACIA_AK_DRAJVER_STIJKOGO_ORGANIZACIYNOGO_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV)

45. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидво, 2003. 608 с.

46. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Тернопіль, 20 травня 2020 р.)*. Тернопіль, 2020. С. 100-101.

47. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255.



URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-4\\_0-pages-249\\_255.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf)

48. Шостак Л. В., Слободянюк О. В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 104-109.

49. Щедрина О.І. Цифрові технології для трансформації бізнесу. 2021. №101. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/60e2ffca-e63f-4172-8fb4-ab3664a6f076>.

50. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Штучний інтелект, Big Data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 700-706. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3681>

51. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>



Фінансовий звіт 2023 р.



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             | <a href="#">Пальчевич Олександр Іванович</a> |
| КАТОТТГ               | UA48040070010053688                          |
| Кількість працівників | 254                                          |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

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

| Назва рядка                        | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>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<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>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<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|-------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
|-------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|

#### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Назва рядка                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>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.

Фінансовий звіт 2024 р.



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             | <a href="#">Пальчевич Олександр Іванович</a> |
| КАТОТГ                | UA48040070010053688                          |
| Кількість працівників | 244                                          |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

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

| Назва рядка                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>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<br>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<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,<br>робіт, послуг) | 2000         | 346 817.00                        | 353 661.00                                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів,<br>робіт, послуг)   | 2050         | 321 713.00                        | 335 230.00                                                       |



| Назва рядка                                               | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>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<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>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<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>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<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|-------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
|-------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|

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

Фінансовий звіт 2025 р.



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             | <a href="#">Пальчевич Олександр Іванович</a> |
| КАТОТГ                | UA48040070010053688                          |
| Кількість працівників | 245                                          |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

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

| Назва рядка                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>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<br>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<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,<br>робіт, послуг) | 2000         | 318 896.00                        | 346 817.00                                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів,<br>робіт, послуг)   | 2050         | 289 388.00                        | 321 713.00                                                       |

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



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

#### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>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<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|-------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
|-------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|

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

## Рівні цифрової зрілості підприємства

