

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

«Управління формуванням та реалізацією креативного потенціалу  
підприємства в умовах цифрової трансформації»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМіт

Кулик Поліна Сергіївна \_\_\_\_\_

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	6
1.1 Поняття та сутність креативного потенціалу та особливості формування креативного менеджменту підприємства.....	6
1.2 Вплив цифрової трансформації на управління креативним потенціалом підприємства.....	14
1.3 Міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у розвитку креативного потенціалу та формування креативного менеджменту.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ДОМІНІК КО» У СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства та управлінської структури ТОВ «Домінік Ко».....	33
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко».....	44
2.3 Підходи до формування креативного потенціалу підприємства ТОВ «Домінік Ко» .....	54
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	63
3.1 Проблеми та бар'єри формування креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко» в умовах цифрової трансформації.....	63
3.2 Запропоновані заходи з удосконалення креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко».....	69
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з необхідністю адаптації до швидких змін, зумовлених розвитком інформаційних технологій, глобалізацією та підвищенням конкуренції. Успішне функціонування організацій дедалі більше залежить не лише від наявності інноваційних рішень, а й від здатності впроваджувати нестандартні управлінські підходи, засновані на творчості, гнучкості та креативному мисленні. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток креативного потенціалу як механізму забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми розвитку креативного потенціалу досліджували :

Комеліна О.В., Христенко О.В., Довгань Л.Є., Ситник Н.І., Алексеева О.В., Мазур К.В., Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О., Корсунська М.Ю., Каламан О. Б., Лядський І., Моторнюк У., Огерчук Ю., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Плещан Х., Польова О.Л., Ящук І.П., Рудь Н., Саух І.В., Саух П.Ю., Солодовник А., Фесіна Ю.Г. Кравчук П.Я., Філіна Т., Костельна Я.

Цифрова трансформація виступає потужним каталізатором змін в управлінських процесах, потребує нових підходів до керування персоналом, комунікацій, стратегічного планування. Саме тому дослідження креативного потенціалу підприємства та його взаємозв'язку з креативним менеджментом в умовах цифровими трансформаціями є вкрай актуальним і відповідає потребам сучасного менеджменту.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтувати теоретичні засади та практичні підходи до розвитку креативного потенціалу в умовах цифрової трансформації підприємств.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було вирішено такі завдання:

Розкрити сутність креативного потенціалу та особливості формування креативного менеджменту підприємства.

Дослідити вплив цифрової трансформації на управління креативним потенціалом підприємства.

Проаналізувати міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у розвитку креативного потенціалу та формуванні креативного менеджменту.

Надати загальну характеристику підприємства та управлінської структури ТОВ «Домінік Ко».

Проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства.

Дослідити Підходи до формування креативного потенціалу підприємства ТОВ «Домінік Ко».

Визначити проблеми та бар'єри формування креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко».

Розробити заходи з удосконалення креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко».

Об'єкт дослідження – управлінські процеси формування та реалізації креативного потенціалу підприємства.

Предмет дослідження – удосконалення теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації креативного потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано методи аналізу та синтезу, системного підходу, узагальнення та систематизації, порівняльного, економіко-статистичного аналізу, структурно-функціонального підходу. Інформаційною базою слугують наукові джерела, статистичні матеріали, аналітичні дані, а також внутрішня документація ТОВ «Домінік Ко».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних управлінських рішень та заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління креативним потенціалом на прикладі компанії ТОВ «Домінік Ко». Запропоновані інструменти та підходи можуть бути застосовані в реальній діяльності підприємства, зокрема в кадровій політиці, системі мотивації, організації дистанційного навчання, впровадженні цифрових HR-інструментів та систем КРІ. Таким чином можна підвищити участь персоналу в

інноваційних процесах, поліпшити комунікацію та посилити стратегічну гнучкість підприємства.

Основні результати представлено на наукових конференціях:

1. Христенко О. В., Добровольська А. А., Кулик П. С. Роль інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. Електронні комунікації в бібліотечно-інформаційній освіті, науці та практиці. Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція., 5 травня 2022 року. ВСП «Надвірнянський фаховий коледж НТУ». М. Надвірна, 2022. С 37.

2. Кулик П.С. Проблеми національної економіки в умовах воєнного стану. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану», 9 червня 2022 рік. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 302-303.

3. Кулик П.С. Впровадження креативного менеджменту в нових економічних реаліях. III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали», 05 червня 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С78-79.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, та додатків. Робота містить 11 таблиць, 9 рисунків, 51 джерело літератури, а також 9 додатків. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

#### 1.1. Поняття та сутність креативного потенціалу та особливості формування креативного менеджменту підприємства

Сучасна управлінська наука вважає креативність однією з найважливіших передумов ефективного функціонування компаній у світі швидких змін та інтенсивної конкуренції. Термін походить від латинського *creatio* – «створювати» і означає здатність генерувати нові ідеї, погляди та думки, що мають практичну або концептуальну цінність. На підприємстві креативність - це здатність працівників та менеджерів адаптуватися до нових викликів, розробляти інноваційні продукти та ініціювати позитивні зміни в організації. Як наслідок, креативність все частіше розглядається як самостійний компонент професійної компетентності, а не як допоміжний фактор.

Креативність - це творча схильність, яка генетично притаманна всім людям, але більша її частина зникає під впливом навколишнього середовища. Загальні риси креативного потенціалу: оригінальність (незвичайне вирішення проблем), продуктивність (здатність генерувати багато ідей), адаптивність (здатність генерувати різні ідеї), освіта та мотивація [40]. Креативність є однією з основних рис інноваційної особистості та найважливішим ресурсом економічного та соціального розвитку організації. Для успішного розвитку креативного потенціалу особистості необхідно розвивати такі якості: «творча активність, оригінальність, здатність і прагнення до впровадження нововведень, комбінування ідей, зміна, мобілізація ресурсів і попереднього досвіду, розвинена уява і емоційна чутливість, творча ініціативність»[39].

Креативність має три компоненти: досвід, вміння креативного мислення і мотивація. Зазначено у рисунку 1.1.

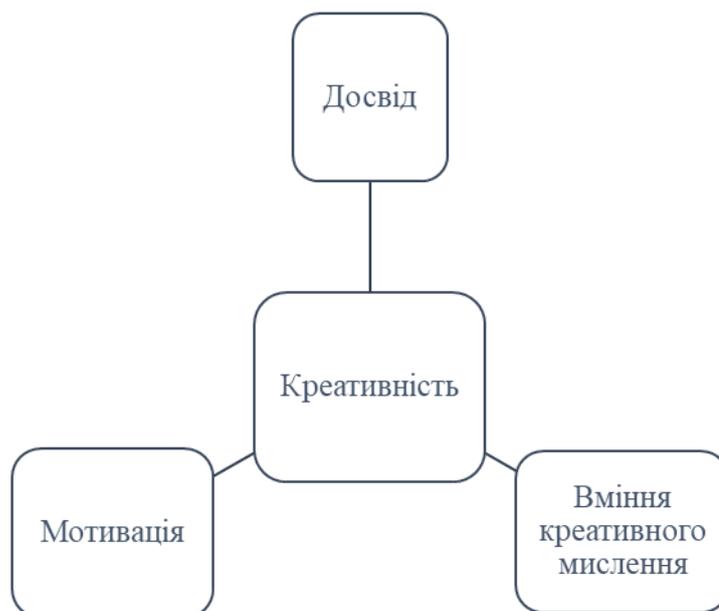


Рисунок 1.1 – Компоненти креативності.

**Примітка.** Створено автором [32].

Досвід – це знання: технічні, процедурні та інтелектуальні. Творче мислення визначає, наскільки гнучко та винахідливо люди підходять до вирішення проблем. Не вся мотивація є однаково креативною. Внутрішнє бажання вирішувати проблеми призводить до набагато більш креативних рішень, ніж зовнішні винагороди, такі як матеріальна компенсація. Цей компонент (внутрішня мотивація) є одним з тих, що можуть безпосередньо впливати на робоче середовище. Також, розглянемо фактори, що впливають на креативність у додатку А.1.

Оцінка впливу управлінських рішень на рівень креативності показує, що стиль управління є ключовим фактором стимулювання або пригнічення інноваційного потенціалу працівників. Заохочення творчих ініціатив, лояльність до помилок, вільне пересування та доступ до ресурсів створюють сприятливе середовище для розвитку креативного мислення. І навпаки, домінування авторитарного стилю, контролю і знижує мотивацію до інновацій. Тому розвиток креативного менеджменту вимагає свідомого переосмислення управлінських підходів і створення організаційної культури, заснованої на довірі.

Креативність – це про те, як знайти вихід з будь-якої ситуації як в житті,

так і в бізнесі. Для того, щоб вижити в сучасному середовищі ведення бізнесу, керівникам слід генерувати й реалізовувати нові ідеї [44].

Креативність є дуже важливим фактором, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності підприємства і забезпечує його конкурентоспроможність. Тільки тоді, коли організації здатні створити творчу та інноваційну структуру, пристосуватися до змін навколишнього середовища, постійного розвитку науки і технологій, тільки тоді вони можуть забезпечити своє виживання і конкурентоспроможність [24]. Враховуючи актуальність дослідження креативного потенціалу, проаналізувала погляди різних науковців щодо його сутності .

Результати цього аналізу та різні тлумачення терміну «креативний потенціал» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «креативний потенціал» [16]

Автор	«Креативний потенціал»
Балахтар В.	«включає допитливість і креативні можливості; віру у себе; стійкість та переконливість; амбітність; «слухову» і зорову пам'ять; прагнення бути незалежною особистістю; вміння мислити абстрактно; зосередженість на справах»
Ковбатиюк М., Карпова Д.	«це сукупність можливостей із генерування креативних ідей, а також розроблення нетрадиційних методів розв'язання виробничо-господарських проблем»
Петрушова Н.	«інтегративна якість особистості, що відображає сукупність творчих сил; визначає готовність і можливість до творчої самореалізації й саморозвитку, до втілення нових, оригінальних ідей; забезпечує ефективну взаємодію особистості з іншими людьми й продуктивність її діяльності у будь-якій галузі виробництва»
Савіцька Н.	«можливість його носіїв творчо розвиватись, висувати нові ідеї щодо уникнення або вирішення виробничо-господарських проблем, а також властивість перетворювати ідеї на інноваційні продукти і технології із урахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища організації»
Чернець Б.	«сукупність інтегральних здатностей особистості, що забезпечують готовність до здійснення творчої діяльності, самоактуалізацію та саморозвиток особистості»

Аналіз наведених визначень «креативного потенціалу» дає можливість констатувати, що це поняття багатогранне і не обмежується лише генерацією

нових ідей. Воно охоплює широкий спектр особистісних якостей, таких як впевненість у собі, амбіційність, прагнення до самореалізації та здатність трансформувати ідеї в практичні рішення та інновації. Таким чином, креативний потенціал - це інтегральна характеристика особистості, яка робить її готовою і здатною до творчості та ефективного вирішення проблем у різних сферах життєдіяльності.

У сучасних умовах глобалізації, інноваційності та цифровізації все більшої ваги набуває поняття креативного менеджменту. Цей термін охоплює процеси управління, що ґрунтуються на творчому підході до вирішення проблем, нестандартному мисленні та здатності до швидкої адаптації. Але на початку розглянемо, що таке менеджмент. Явище менеджменту викликає інтерес серед представників багатьох наук і професій. Зараз у світі існує понад п'ятдесят визначень менеджменту. В їх основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського слова «manus» – рука. Парадигма менеджменту пропонує різні інтерпретації цього поняття та його ролі у виробництві та економічній діяльності [28].

Креативний менеджмент, як і менеджмент загалом, є самостійною професійною діяльністю, головним завданням якого є досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання всіх ресурсів за допомогою спеціальних керівних завдань і методів [50].

Менеджмент поєднує теорію управління з практичною реалізацією управлінських функцій. У процесі менеджменту керівник взаємодіє з підлеглими, розподіляє завдання, приймає рішення, вирішує конфлікти, здійснює аналіз ефективності.

Планування - визначення цілей і шляхів їх досягнення. Організація - побудова структури управління. Мотивація - стимулювання до продуктивної праці. Контроль - оцінка результатів діяльності та коригування.

Зараз економіка дедалі частіше стикається з нестабільністю, швидкою цифровою трансформацією та зростаючою конкуренцією.

Традиційні управлінські підходи, орієнтовані на стабільність, планування

та контроль, часто виявляються недостатньо ефективними для вирішення нових типів управлінських завдань. У зв'язку з цим зростає інтерес до концепцій, що роблять акцент на гнучкості, ініціативності та здатності до інновацій. Однією з таких концепцій є креативний менеджмент.

Креативний менеджмент став важливою галуззю теоретичних і прикладних досліджень. Його представники справедливо вбачають у креативності потужний фактор зростання продуктивності та прибутковості підприємства. Бортнікова та Крохмальна, які розглядають роль креативного менеджменту в розвитку креативного потенціалу підприємства, виділяють такі напрямки: реклама, управління брендом, управління медіа, маркетингові комунікації. Вони також створили п'ять етапів розвитку творчого рішення: формулювання проблеми, виникнення ідеї на основі інтуїтивних рішень, активізація мислення, вирішення проблеми, розвиток ідеї, її остаточне формулювання та перевірка. До останнього, п'ятого етапу автори також відносять «контроль реалізації креативної ідеї, оцінку її ефективності та аналіз результатів реалізації»[3].

Креативний менеджмент є ключовим інструментом для забезпечення конкурентної переваги, залучення клієнтів та підвищення ефективності бізнесу. Креативний менеджмент - це процес управління організацією, який вимагає активного використання інноваційних, нетрадиційних рішень, а також розвитку творчих здібностей співробітників для досягнення стратегічних цілей [38]. Креативний менеджмент тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням персоналом, частиною якого є розробка стратегій управління креативністю та створення середовища, що сприяє розвитку та реалізації креативності [4].

Креативний менеджмент є результатом розвитку управлінської думки в напрямі посилення ролі людського фактору в організаційному розвитку. Він базується на припущенні, що творчість - це не виняткова риса обраних, а ресурс, який можна системно розвивати та використовувати в рамках управлінської діяльності. На відміну від класичного управління, яке зосереджене на забезпеченні ефективності та стабільності, креативний менеджмент передбачає

активне залучення персоналу до генерації нових ідей, підтримку середовища відкритості до інновацій, розвиток культури експериментування та навчання. Саме творчість і здатність адаптуватися до нових викликів розглядаються як джерело стійких конкурентних переваг [49].

Креативний менеджмент - це «управлінська діяльність, що забезпечує створення, розвиток і реалізацію нових ідей з метою досягнення конкурентних переваг [45]. На відміну від традиційного менеджменту, який зосереджений на плануванні, організації, контролі та мотивації, креативний підхід підкреслює важливість інтуїції, емоційного інтелекту, неформальних комунікацій та організаційної культури, що підтримує ініціативність і відкритість до змін.

У науковій літературі існують різні підходи до тлумачення поняття «креативний менеджмент», як показано в таблиці (додаток А.2.).

На основі аналізу наведених тлумачень можна стверджувати, що креативний менеджмент є специфічною управлінською діяльністю, метою якої є активізація творчої діяльності співробітників з метою створення креативних ідей. Ідеї оцінюються та відбираються з метою створення ефективних креативних рішень, реалізація яких забезпечить інноваційний розвиток та високі економічні, соціальні та екологічні результати.

Мета креативного менеджменту полягає в тому, щоб створювати нові, нестандартні рішення, які можуть допомогти організації стати більш конкурентоспроможною та розвиватися в умовах постійних змін. Такі підходи сприяють не лише внутрішньому зростанню підприємства, а й загальному розвитку інновацій у суспільстві [46]. Основними цілями креативного менеджменту є пошук нових ідей, їхній аналіз та відбір найбільш вдалих, які можуть бути реалізовані на практиці та принести користь як компанії, так і її споживачам [1].

Основні завдання креативного менеджменту:

визначення характеру організації, її особливостей, нових методів отримання, поширення, оцінки та відбору інформації

дослідження креативного потенціалу організації, виявлення та аналіз

факторів, що впливають на креативність і креативний потенціал організації;

активізація креативності організації та генерування нових знань та оптимізація процесу пошуку креативних рішень;

розробка бізнес-моделі управління та організація творчої діяльності на підприємстві;

дослідження інтелектуального капіталу підприємства;

створення творчого середовища та творчої організаційної культури [46].

На процес формування та розвитку креативного менеджменту впливають певні фактори :

техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємстві [6].

Креативний менеджмент також тісно пов'язаний із такими поняттями, як інноваційне управління, дизайн-мислення, трансформаційне лідерство та управління змінами. Це зумовлює його міждисциплінарний характер, де важливими стають як економічні, так і психологічні, соціальні та культурні чинники. Креативний менеджмент слугує джерелом інноваційних ідей, тоді як інноваційне управління зосереджене на їх структурованому впровадженні. Якщо креативність — це «іскра», то інноваційність — це «механізм» реалізації. Обидва підходи мають спільні цілі — розвиток, зростання конкурентоспроможності та адаптація до змін. Існують різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (додаток Б).

Деякі автори стверджують, що управління креативністю є найбільш ефективним, якщо розглядати його з системної точки зору. Іншими словами, вони підкреслюють, що управління ідеями є однією зі складових інноваційного менеджменту і пов'язане насамперед з новими видами продукції.

Креативний менеджмент - це метод управління творчим процесом, який зосереджується на вирішенні актуальних спільних завдань і базується на сучасних технологіях створення та командній роботі [39].

Креативний менеджмент відіграє ключову роль у м'якому впровадженні

змін, адже дозволяє залучати персонал до процесу створення нововведень. Саме через творчий підхід та діалог креативний менеджер здатен подолати спротив змінам і сформувати культуру готовності до оновлень. Креативний менеджмент є багатогранним поняттям, яке інтерпретується по-різному, і кожне з цих трактувань має право на існування. Саме ця багатоманітність забезпечує необмежений простір для реалізації творчого потенціалу як у самому визначенні, так і в управлінській практиці [20].

У науковій літературі дедалі частіше здійснюється порівняльний аналіз класичних і сучасних управлінських підходів. Особливого значення в цьому контексті набуває зіставлення традиційного менеджменту, що ґрунтується на ієрархічній структурі, формалізованих процесах та жорсткому контролю, із креативним менеджментом, який орієнтований на гнучкість, співпрацю, розвиток інтелектуального потенціалу та цінностей організації [5].

Щоб чіткіше окреслити різницю між цими двома управлінськими підходами, доцільно розглянути їх основні характеристики за низкою ключових теоретичних критеріїв (додаток В).

Традиційний менеджмент акцентує увагу на стабільності, формалізації й чіткій структурі, тоді як креативний підхід спрямований на активізацію творчого потенціалу працівників, підтримку ініціативи, розвиток організаційної культури та ціннісних орієнтирів. Такий підхід виявляється особливо ефективним в умовах цифрової трансформації, коли необхідна швидка адаптація до змін і постійне оновлення рішень. У сучасній системі менеджменту все частіше надається перевага креативному стилю управління підприємством.

Креативний менеджмент має значний вплив на цілі, функції, методи управління та процес прийняття рішень. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати інноваційний та інвестиційний потенціал підприємства, з використанням матеріальних та людських ресурсів.

Впровадження системи креативного управління в сучасних компаніях забезпечує конкурентну перевагу не тільки на внутрішньому ринку, але й на світовому. Менеджер це фахівець, який займається управлінням у певній сфері

діяльності підприємства або організації. У системі менеджменту існують різні напрями залежно від того, якою сферою опікується керівник [37].

Наприклад, важливу роль відіграє інноваційний менеджмент, який відповідає за впровадження нових ідей у практику. Проте перш ніж з'явиться інновація, має відбутися процес творчого пошуку, формування ідеї, її розвиток і підготовка до реалізації. Саме цим етапом - початком інноваційної діяльності - займається креативний менеджмент. Він відповідає за створення умов для появи нових ідей та перетворення їх на практичні рішення.

## 1.2 Вплив цифрової трансформації на управління креативним потенціалом підприємства

Сьогодні цифрова трансформація стала одним із ключових трендів у розвитку сучасних організацій. Вона охоплює не лише впровадження новітніх технологій, але й глибоку перебудову підходів до управління, комунікацій, взаємодії з клієнтами та організаційної культури загалом. У період швидких змін і нестабільності саме здатність підприємств адаптуватися до цифрових умов визначає їхню ефективність, конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність. Поняття цифрової трансформації є особливо актуальним для сфери менеджменту, адже зачіпає всі рівні управлінської діяльності — від стратегічного планування до оперативного контролю.

Пошук та використання інноваційних технологій для управління креативним потенціалом повинні враховувати сучасні підходи до розуміння його сутності. У фаховій літературі виокремлено кілька основних підходів до інтерпретації творчого потенціалу з точки зору управління розвитком та побудови відповідної системи управління, серед яких найважливішими є:

психологічний підхід, який підкреслює творчий таланти людини, здатність до творчості, яка є відносно стабільною рисою особистості, що залежить від психологічних особливостей людини в цілому. Такий підхід дозволяє досліджувати та обґрунтовувати з психологічної точки зору основні моделі

творчості, посередників та організаційних факторів, що сприяють творчості.

економіко-управлінський, який пов'язаний із розвитком моделі креативної економіки, а також креативного менеджменту через призму здатності людини створювати й знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно й нестандартно вирішувати завдання, які постають перед підприємством. Такий підхід вимагає управління креативним потенціалом як конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується через планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. У підсумку – створити умови для реалізації моделі відтворення і приросту креативного потенціалу [2,32,41].

Цифровий підхід є новою філософією бізнесу, що передбачає наявність та постійний розвиток зворотнього зв'язку між суб'єктами підприємницьких відносин з приводу розвитку економіки, рушієм чого є інноваційні технології [17]. Цифрова трансформація являє собою зміну корпоративної культури та впровадження нових цифрових технологій і комунікацій, які розширюють можливості галузі. З іншого боку, це впровадження сучасних технологій у бізнес- процеси підприємства [26].

При переході підприємств на цифрову форму важливо розрізнити деякі ключові поняття, які схожі між собою, але мають зовсім інше значення. Перш за все, це про оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію.

Оцифрування — це базовий технічний процес, який полягає у переведенні інформації з фізичного (аналогового) носія у цифровий вигляд. Це може бути, наприклад, сканування паперових документів чи збереження фото або відео у цифровому форматі.

Цифровізація — це вже більш складне явище, яке стосується впровадження цифрових інструментів у внутрішні процеси організації. Йдеться про автоматизацію звичних операцій — таких як облік, логістика, обслуговування клієнтів тощо — без суттєвого перегляду самої структури роботи підприємства [48]. Цифровізація є однією з найважливіших перспектив розвитку української економіки, метою якої є мотивування підприємств і громадян до більш

ефективного, якісного, дешевого і швидкого використання інформаційних і комунікаційних технологій [42].

Цифрова трансформація — це глибший рівень змін. Вона передбачає не просто використання нових технологій, а повний перегляд того, як працює компанія: від взаємодії з клієнтами до побудови бізнес-моделі [29]. Такий підхід вимагає нового бачення, гнучкого управління, розвитку персоналу та адаптації до нових умов ринку. Для кращого розуміння сутності цифрової трансформації доцільно розмежувати її з близькими за змістом поняттями — оцифруванням і цифровізацією. Основні відмінності між цими поняттями подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Відмінності між оцифруванням, цифровими навичками, цифровізацією та цифровою трансформацією.

Поняття	Сутність	Приклад застосування	Рівень впливу
Оцифрування	Переведення аналогової інформації в цифровий формат	Сканування документів, цифрове збереження фото	Технічний
Цифрові навички	Набуття компетенцій для використання цифрових інструментів та технологій	Навчання співробітників роботі з новим програмним забезпеченням, опанування аналізу даних, кібербезпеки	Індивідуальний, функціональний
Цифровізація	Впровадження цифрових інструментів у вже існуючі процеси	Впровадження цифрових інструментів у вже існуючі процеси	Операційний
Цифрова трансформація	Комплексні зміни бізнес-моделі, організаційної структури, взаємодії та мислення	Перехід компанії до повністю онлайн-формату роботи	Стратегічний

**Примітка.** Авторська розробка.

Як видно з таблиці, цифрова трансформація є значно ширшим і глибшим процесом, ніж просто впровадження ІТ-рішень. Вона охоплює всі рівні діяльності підприємства та вимагає системного переосмислення підходів до управління.

У практиці зарубіжних та українських компаній у зв'язку з цифровізацією всіх сфер суспільного життя, економіки та управління використовуються

спеціальні інформаційно-комунікаційні технології для спілкування в режимі онлайн та незалежно від місцезнаходження учасників процесу оцінювання (електронна пошта, Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp, сервіси Google); програмні продукти та інтелектуальні технології, включаючи штучний інтелект.

Мета цифрової трансформації – спрощення рутинних процесів шляхом їх автоматизації. Впровадження інформаційно-цифрових технологій в усі суспільні процеси прискорює цифрову трансформацію і суспільний розвиток [19].

Цифрова трансформація — це не просто впровадження нових технологій, а глибокі зміни в структурі, процесах та підходах до ведення бізнесу чи управління організацією. Вона охоплює всі сфери діяльності підприємства:, від взаємодії з клієнтами до управління персоналом.

У сфері менеджменту цифрова трансформація розглядається як процес модернізації управлінських практик за допомогою цифрових технологій. У сфері менеджменту цифрова трансформація розглядається як процес, що змінює не лише інструменти управління, а й саму логіку управлінських рішень.

Цифрова трансформація стимулює зміни в управлінському мисленні, створення нових стратегій, оперативне реагування на зміни ринку та створення нових бізнес-моделей. В економічному контексті цифрова трансформація означає перехід до цифрової економіки, в якій провідну роль відіграють знання, інформація, технології, інновації та цифрові платформи. Такий підхід змінює роль традиційних ресурсів у світі бізнесу та дозволяє значно підвищити ефективність організації [25].

У державному управлінні цифрова трансформація пов'язана з діджиталізацією процесів, що забезпечує прозорість діяльності органів влади, супроводжується автоматизацією документообігу, розвитком електронних сервісів і відкритих даних. Згідно з офіційним визначенням Міністерства цифрової трансформації України, це «впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності органів влади для покращення якості послуг, прозорості та зниження бюрократичного навантаження» [31].

Незалежно від сфери застосування, цифрова трансформація - це

комплексний і глибокий процес, що охоплює як технологічні, так і управлінські зміни, вимагає переосмислення стратегій розвитку, адаптації до цифрового середовища і підвищення гнучкості організацій [11]. Економічна взаємодія між постачальниками, споживачами переноситься у цифровий простір, що передбачає зміну усього процесу такої взаємодії від перших контактів, укладання угод, системи продажів, до отримання чи виплати коштів [12].

Такий підхід робить управління більш гнучким, інноваційним та адаптивним до змін у динамічному ринковому середовищі. Однак успіх цифрової трансформації залежить не лише від наявності технологій, а й від низки важливих факторів, які повинні взаємодіяти як система. Зазначено у рис.1.2.

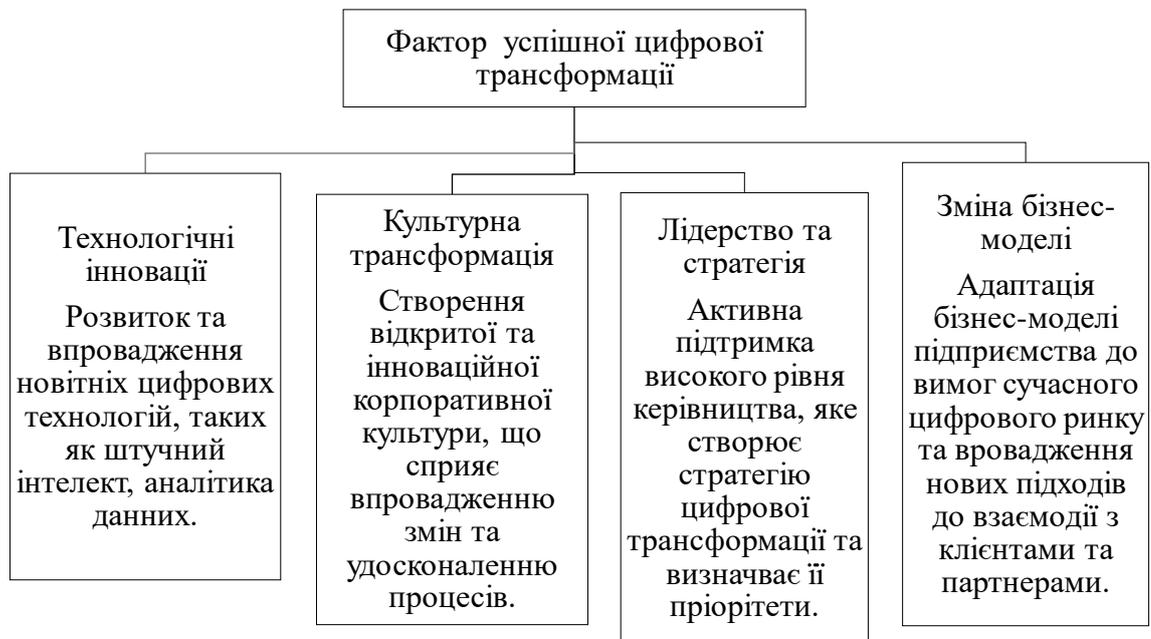


Рисунок 1.2 - Фактори успішної цифрової трансформації [18].

Отже, цифрову трансформацію не слід реалізовувати як окремий технологічний проект, а як комплексну стратегію, що враховує технічні, адміністративні та культурні аспекти діяльності підприємства. Цифрова трансформація є на даний момент дуже актуальним і важливим питанням з точки зору управлінських рішень і розвитку суспільства в цілому. В умовах глобалізації та постійних технологічних змін підприємствам необхідно швидко адаптуватися до нових викликів. Цифровізація відкриває нові можливості, які

необхідно використовувати для розвитку. Цифрова трансформація означає не тільки впровадження нових технологій, але й значні зміни в методах управління, організаційній культурі та взаємодії із зовнішнім середовищем. У сучасній науковій літературі України це поняття тлумачиться по-різному, що свідчить про його складність і багатогранність.

Один із найпоширеніших підходів до цифрової трансформації полягає в розгляді цього процесу як переважно технологічного, що зосереджується на модернізації технічної інфраструктури та впровадженні новітніх інструментів у діяльність організацій. Проте такий обмежений погляд поступово втрачає свою значущість, оскільки цифрова трансформація охоплює не лише технологічні аспекти, а й зміни в мисленні, управлінських стратегіях та структурі підприємства [12].

Сучасні дослідження свідчать, що цифровізація впливає на всі сфери діяльності організації — від процесу прийняття рішень до взаємодії з клієнтами та працівниками. Іншими словами, мова йде не лише про окремі цифрові інструменти, а про глибоку реструктуризацію бізнес-моделі у відповідь на виклики цифрової економіки. Це означає, що для успішної цифрової трансформації бізнес повинен бути готовим не лише до технічних інновацій, а й до змін у культурі управління, переосмислення ролі працівника в організації та впровадження нових форматів взаємодії з ринком. Все більше дослідників і практиків вважають цифрову трансформацію стратегічним процесом, що потребує системного підходу, гнучкості та готовності до постійних змін.

У таблиці 1.3 наведено класифікацію понять цифрової трансформації з точки зору підприємців.

Таблиця 1.3 - Поняття цифрової трансформації (підприємницький підхід) [18]

Автор	Визначення
Дмитро Осика, директор по інформаційним технологіям ДТЕК	Цифрова трансформація - це радикальне переосмислення того, як організація працює з технологіями, людьми і процесами, щоб докорінно змінити ефективність свого бізнесу і задовольнити потреби клієнтів. Цифрова трансформація - це не тільки технології, а бути цифровою організацією означає не лише використовувати цифрові продукти, послуги та взаємодію з клієнтами
Олександр Тимошенко, ІТдиректор, Компанія TechExpert	Цифрова трансформація бізнесу (ЦТ) - це перехід процесів і технологій компанії на більш сучасні та ефективні рішення. Цифрова трансформація - це постійний процес; з основою трансформації - останніх технологій і інновацій. ЦТ формує нові бізнес моделі, які орієнтуються на клієнтські потреби
Євген Кудрявченко, провідний експерт з впровадження цифрових трансформацій в Кабінеті Міністрів України	Сутність цифрової трансформації полягає у спрощенні рутинних процесів шляхом їх автоматизації
Михайло Федоров, Віце-прем'єр-міністр - Міністр цифрової трансформації України	Цифрова трансформація - це не тільки перенесення державних послуг в онлайн, а й цифровізація усіх державних процесів. Її ідея полягає в тому, щоб максимальна кількість сфер життя українців були оцифровані для зручної комунікації громадян з державою, громадян між собою та бізнесом

Аналіз визначень керівників показав, що цифрову трансформацію найчастіше розуміють як технологію, яка дозволяє перейти на новий, сучасний рівень ведення бізнесу за допомогою сучасних інформаційних технологій. Інформаційні технології є інструментом, який дозволяє працівникам працювати ефективніше та в кращих умовах, одночасно зміцнюючи основну діяльність підприємств.

Далі розглянемо думку науковців на цифрову трансформацію, систематизовані в таблиці 1.4 Погляди дослідників дещо відрізняються від визначень провідних керівників підприємств.

Таблиця 1.4 - Поняття цифрової трансформації (науковий підхід)

Автор	Термін
В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік	Цифрові трансформації – спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні
І. В. Струтинська	Цифрова трансформація – це перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, змінює споживчу поведінку. У широкому розумінні термін «цифрова трансформація» слід трактувати як незворотний процес впровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом
Ю. О. Нікітін	Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства
C. Boue'е, S. Schaibl	Цифрова трансформація – послідовна мережа всіх секторів економіки та адаптацію гравців до нових реалій цифрової економіки. Рішення в мережевих системах включають обмін та аналіз даних, розрахунок та оцінку варіантів, а також ініціювання дій та впровадження наслідків

**Примітка.** Розроблено за джерелами [15]

Було розглянуто визначення як українських, так і зарубіжних авторів, які вивчають питання цифрової трансформації. Аналізуючи різні тлумачення поняття «цифрова трансформація», у всіх них простежується спільна ідея: цей процес охоплює набагато більше ніж просто оновлення окремих функцій підприємства. Йдеться про поступовий перехід від паперових технологій до цифрових, а також про впровадження сучасних інтелектуальних систем у всі напрями діяльності компанії. Це спричиняє важливі зміни не лише у технічному плані, а й у тому, як організований сам бізнес, як мислять керівники, як формується культура в середині підприємства та як заохочуються нові ідеї.

Одним із головних напрямів цифровізації є автоматизація управлінських процесів. Завдяки впровадженню ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) систем організації можуть координувати всі функціональні підрозділи — від фінансів до маркетингу — в єдиному цифровому просторі. Це дозволяє мінімізувати людський фактор у рутинних завданнях та

підвищити точність управлінських рішень. Другим важливим напрямом є використання аналітики великих даних (Big Data). Збирання, обробка та інтерпретація великих обсягів інформації в реальному часі дають змогу керівникам приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ризики та краще розуміти поведінку споживачів і партнерів. Згідно з дослідженнями, організації, що впровадили системи аналітики, демонструють вищий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Ще одним напрямом цифровізації є впровадження хмарних технологій (Cloud Computing), які забезпечують доступ до даних незалежно від фізичного місця перебування користувача [13]. Це дозволяє менеджерам і співробітникам працювати віддалено, швидко обмінюватися інформацією та ефективно управляти проектами, навіть у міжрегіональному середовищі.

Окрему роль відіграє використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Наприклад, в управлінні людськими ресурсами це дає можливість автоматизувати підбір персоналу, аналізувати продуктивність і прогнозувати плинність кадрів. В управлінні логістикою - оптимізувати маршрути та витрати. Все це свідчить про глибоку зміну характеру управлінських функцій. Також до основних напрямів цифровізації варто віднести розвиток цифрової комунікації: інтеграцію корпоративних месенджерів, платформ для відеоконференцій (Microsoft Teams, Zoom, Google Meet), внутрішніх соціальних мереж тощо. Це допомагає покращити зворотній зв'язок всередині команди та зробити процес прийняття рішень більш прозорим і відкритим [43].

Отже, цифрова трансформація управління не обмежується лише автоматизацією – вона змінює принципи, інструменти і культуру управління, створюючи нову модель взаємодії в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація - це процес, який вимагає ретельної підготовки та стратегічного підходу. Справа не в тому, щоб прийняти стратегічно важливі рішення щодо цифровізації, а в тому, щоб визначити напрямок і ретельно контролювати кожну фазу цифрової трансформації. Це також стосується

формування та розвитку творчого потенціалу, цифрових навичок і компетенцій. Для цього необхідно провести комплексний аналіз, що включає:

Аналіз поточного стану - оцінити бізнес-процеси, ІТ-інфраструктуру, актуальні технології, поточну ринкову позицію компанії та конкурентне середовище. На цьому етапі важливо зрозуміти, які процеси потребують модернізації та які проблеми потрібно розв'язати [47].

Розробка стратегії-сформулювати завдання та цілі цифрової трансформації у розвитку креативного потенціалу При цьому варто визначити конкретні KPI, за якими оцінюватиметься прогрес; KPI (Key Performance Indicators) - це ключові показники, за допомогою яких можна об'єктивно оцінити досягнення цілей співробітника, відділу або всієї компанії. Вони допомагають вимірювати результати та приймати управлінські рішення. Ключовими показниками ефективності можуть бути, наприклад, кількість запропонованих інновацій, участь співробітників у розробці нових продуктів, відсоток реалізованих ідей або результати оцінки корпоративної культури.

Впровадження технологій – це може означати модернізацію ІТ-інфраструктури, автоматизацію, впровадження роботів, нові програмні рішення тощо, що вимагає від працівників набуття нових навичок і знань. Це важливо як з точки зору нових технологій, що відповідають потребам і планам підприємства, так і з точки зору технологій, що інтегруються в існуючі системи [9].

Навчання персоналу – один з ключових факторів успішної цифрової трансформації. Члени вашої команди повинні розуміти, як використовуються нові технології і, перш за все, як ці технології полегшують їхню роботу та допомагають досягти довгострокових цілей компанії.

Моніторинг та оцінка результатів – визначення сильних і слабких сторін, коригування початкових планів, оцінка заздалегідь встановлених KPI, вдосконалення стратегії.

Елементи цифрової трансформації відкривають для підприємств багато нових можливостей і завдань, включаючи формування і розвиток творчого потенціалу підприємства та впровадження креативного менеджменту. Однак ці

зміни також пов'язані з серйозними викликами. Основні проблеми управління формуванням і реалізацією творчого потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації такі:

відсутність чіткої стратегії, цілей, завдань і плану цифрової трансформації, що призводить до хаотичного впровадження, коли ніхто не розуміє, навіщо це робиться;

переривання бізнес-процесів через непродумане впровадження нових технологій;

проблеми з безпекою даних, здатністю протистояти кібератакам і витокам, відсутність комплексної стратегії захисту інформації;

брак експертизи — відсутність фахівців із потрібними знаннями та досвідом, які забезпечать плавні й ефективні цифрові зміни; обмежений бюджет і брак інвестицій у нові технології [47]. Ефективно реалізована цифрова трансформація дає змогу підприємству відповідати потребам сучасних споживачів і залишатися конкурентноспроможним.

Однією з найважливіших сфер, на яку впливають цифрові зміни, є управління креативним потенціалом організації. У (додаток Г) представлено ключові аспекти цифровізації, що впливають на розвиток креативного потенціалу підприємства.

Ця система описує важливі області знань та результати навчання, які є необхідними для розвитку креативного потенціалу організацій та забезпечення їх ефективної економічної діяльності. Найважливішим критерієм оцінки ефективності інноваційних технологій та розвитку креативного потенціалу є створення знань. Тому оновлення та розвиток творчого потенціалу, що базується на базових навичках працівників, покращує адаптацію організації до сучасних викликів та змін у бізнес-середовищі.

Цифрові технології відкривають нові можливості для виявлення, розвитку та реалізації творчих здібностей працівників. Зокрема, впровадження гнучких онлайн-сервісів та платформ для спільної роботи (Microsoft Teams, Notion, Miro тощо) уможлиблює активний обмін ідеями, пришвидшує процеси прийняття

рішень й підтримує горизонтальну комунікацію між працівниками різних рівнів. Водночас цифрова трансформація дає змогу швидше збирати та аналізувати дані про ефективність роботи команди, індивідуальні досягнення та ініціативи працівників. Це дозволяє керівникам не лише більш об'єктивно оцінювати рівень залученості, але й стимулювати креативність, розробляючи індивідуальні програми розвитку.

Забезпечення конкурентоспроможності сучасних промислових підприємств неможливе без урахування вимог зовнішнього середовища, зокрема процесів цифровізації. Використання їх інструментів – управління знаннями, аналіз великих даних, системи ERP, CRM та BPM – дозволяє промисловим підприємствам успішно конкурувати з іноземними виробниками [10].

Важливо, що цифрові інструменти також сприяють формуванню гнучкого мислення - працівники частіше стикаються з новими формами комунікації та різними завданнями, що заохочує до нестандартного мислення та ініціативності. Крім того, цифрове середовище вимагає від працівників постійного навчання, адаптації та оволодіння новими навичками, які є ключовими елементами для розвитку креативного потенціалу. Але цифрова трансформація несе як виклики, так і можливості. Збільшення робочого навантаження, втрата особистого спілкування, стандартизація творчих процесів - все це може негативно вплинути на спонтанність креативних ідей. Тому важливим завданням менеджерів є дотримання балансу між технологізацією процесів і збереженням живого спілкування, довіри та простору для вільного обміну ідеями.

Таким чином, цифрова трансформація є потужним фактором розвитку креативного потенціалу, але її впровадження має бути свідомим та адаптованим до людського виміру бізнесу. Управління креативними ресурсами в цифрову епоху вимагає нової управлінської культури, яка фокусується на відкритості, самореалізації та розвитку внутрішньої інтелектуальності.

### 1.3 Міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у розвитку креативного потенціалу та формування креативного менеджменту

У багатьох країнах світу реформування управління в цифровому форматі розпочинається з трансформації системи роботи з персоналом. Яскравими прикладами цього підходу є Австралія та США, де держава активно впроваджує цифрові рішення для підвищення ефективності державних службовців. В Австралії запроваджено мобільний застосунок, що дозволяє службовцям щоденно отримувати завдання та зворотний зв'язок від керівництва. Це забезпечує гнучкість у роботі та підтримує високий рівень результативності. У Сполучених Штатах функціонує платформа USA Performance, яка використовується для цифрового моніторингу виконання посадових обов'язків. Такий інструмент дозволяє зменшити паперове навантаження, підвищити об'єктивність оцінювання та спростити управлінську взаємодію. Досвід цих країн демонструє, що цифровізація системи управління персоналом є одним із ключових чинників успішної трансформації публічного управління загалом, оскільки створює фундамент для подальших структурних змін [35].

Одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації публічного управління в Європі вважається Естонія. Завдяки стратегії цифровізації, розробленій на державному рівні, сьогодні 99% державних послуг у країні доступні онлайн. Це дозволяє громадянам взаємодіяти з органами влади дистанційно, без необхідності фізичної присутності або тривалого очікування в чергах. Такий підхід не лише підвищив рівень зручності для громадян, а й забезпечив суттєву економію державних коштів - за оцінками, приблизно 2% ВВП щорічно. Італія вирішила підвищити прозорість публічного управління через активний розвиток електронних комунікацій. Зокрема, в державних органах були впроваджені стандарти відкритості, які зобов'язують оприлюднювати внутрішні документи, звіти та процеси ухвалення рішень. У 2016 році Італія офіційно запровадила принцип FOIA (Закон про свободу інформації), що надало громадянам право доступу до більшості управлінських

даних. Ці зміни сприяли формуванню нової моделі взаємодії між державою й суспільством, яка базується на довірі, прозорості та зворотному зв'язку.

Для узагальнення міжнародного досвіду цифрової трансформації доцільно звернутися до таблиці 1.5, де наведено приклади впровадження цифрових рішень у сфері державного управління.

Таблиця 1.5 – Цифрова трансформація в окремих країнах

Країна	Напрямок цифровізації	Інструмент / Платформа	Результат / Вплив
США	Цифрове управління персоналом	Платформа USA Performance	Прозорість оцінювання, зменшення бюрократії
Австралія	Мобільна комунікація з держслужбовцями	Щоденні завдання через застосунок	Підвищення продуктивності та гнучкості
Естонія	Масова цифровізація публічних послуг	Е-сервіси (електронний уряд)	99% послуг онлайн, економія 2% ВВП щорічно
Італія	Прозорість управління	Принцип FOIA, публікація внутрішніх даних	Довіра громадян, відкритість, підзвітність
Україна	Електронні сервіси, цифрова держава	«Дія», Єдині державні реєстри	Часткова адаптація міжнародного досвіду в умовах війни

**Примітка.** Авторська розробка.

Як видно з таблиці, провідні країни роблять акцент на цифровому управлінні персоналом, відкритості даних і розвитку е-сервісів, що має значний потенціал для адаптації в Україні.

Ці зміни спонукали до створення нової моделі співпраці між державою та суспільством, заснованої на довірі, прозорості та зворотньому зв'язку. Цифрова трансформація публічного управління неможлива без належного захисту даних. Саме це забезпечує надійне функціонування цифрових систем, захист персональних даних громадян та збереження критично важливих даних в умовах гібридних загроз, кібератак та збройних конфліктів. Міжнародна практика цифровізації публічного управління має великий потенціал для застосування в Україні. Досвід Естонії, Сполучених Штатів Америки, Австралії та Італії

показує, що впровадження цифрових технологій дозволяє не тільки підвищити ефективність державних послуг, але й забезпечити більшу прозорість, відкритість та орієнтованість на клієнтів.

В українських умовах особливо актуальним є застосування таких елементів міжнародного досвіду, як запровадження цифрових платформ для оцінювання роботи державних службовців, подібних до американської системи USA Performance. Перспективним також виглядає використання мобільних застосунків, що забезпечують оперативну комунікацію всередині публічних установ - подібно до австралійського підходу. Крім того, значного ефекту можна досягти завдяки максимальному переведенню адміністративних послуг в онлайн-формат, що демонструє приклад Естонії. Не менш важливим є формування відкритої системи публічного управління із прозорими механізмами звітності, як це реалізовано в Італії через принцип FOIA. І, нарешті, необхідною умовою цифрової трансформації є забезпечення належного рівня цифрової грамотності державних службовців шляхом навчання та підвищення кваліфікації. Уже реалізовані в Україні проекти, як-от «Дія», електронне голосування в громадах, E-health, демонструють, що адаптація таких підходів є цілком реальною. Водночас український контекст вимагає гнучкого впровадження з урахуванням національних особливостей та ресурсних обмежень.

Міжнародна практика цифрової трансформації публічного управління наочно демонструє, що ключем до успіху є не лише технологічне оснащення, а насамперед-стратегічний підхід, підготовка персоналу та впровадження культури відкритості. Для України, яка сьогодні перебуває у стані активного цифрового оновлення, ці приклади мають особливу практичну цінність [23].

Естонія, Італія, Австралія та США показують, що цифровізація управління дає змогу не лише оптимізувати роботу державних органів, а й забезпечити громадянам зручні сервіси, прозорість рішень та довіру до влади. Успіх цих країн свідчить, що цифрова трансформація є ефективним інструментом зміцнення інституційної спроможності держави, зниження бюрократії та економії

бюджетних коштів. Для України особливо актуальним є досвід у сфері цифрової оцінки персоналу як в США, автоматизації адміністративних послуг -Естонія, впровадження стандартів відкритості- Італія, мобільних сервісів для держслужбовців - Австралія. Ці практики можуть бути застосовані в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення, а також у межах реформи діджиталізації, що вже реалізується через «Дію» та інші державні цифрові ініціативи [35].

Таким чином, використання міжнародного досвіду цифрової трансформації вимагає не прямого копіювання, а критичної оцінки, гнучкого підходу та врахування українських реалій. Адаптація кращих практик може стати основою для формування ефективної цифрової стратегії, орієнтованої на сталість, безпеку та реальні потреби суспільства.

Міжнародний досвід управління креативним потенціалом підприємств. У багатьох країнах світу управління креативним потенціалом співробітників розглядається як ключова частина бізнес-стратегії, що має безпосередній вплив на інновації, продуктивність і конкурентоспроможність. Практика провідних міжнародних компаній показує, що креативність - це не випадковий фактор, а результат цілеспрямованої організаційної політики. Компанія Google, США є одним з визнаних світових лідерів, який прийняв системний підхід до розвитку креативного потенціалу. Google активно застосовує принцип «20% часу» - співробітники можуть витратити до п'ятої частини свого робочого часу на проекти, які не є частиною їхніх основних завдань, але мають інноваційний потенціал. Так народилися Gmail, Google News та Google Maps. Інший приклад - датська компанія LEGO Group, яка активно залучає до генерування нових ідей як внутрішніх працівників, так і зовнішніх користувачів. Вона створила спеціальну онлайн-платформу під назвою LEGO Ideas, де кожен може запропонувати власну концепцію серії. Якщо ідею приймають, вона запускається у виробництво. Такий підхід не лише заохочує творчість, а й створює довготривалі відносини з клієнтами. В Японії компанії фокусуються на командній творчості, особливо Toyota та Sony. Вони застосовують принцип

«кайдзен», або безперервного вдосконалення, де кожен працівник має право і можливість пропонувати ідеї для оптимізації будь-якого процесу. Ці ініціативи розглядаються колективно, а працівників заохочують до участі у внутрішніх проектах, що сприяє розвитку командного духу та креативності.

У країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина, Нідерланди та Швеція, активно застосовується концепція організаційного навчання, де керівництво заохочує працівників не лише до вивчення нового, але й до експериментів та створення нових знань. Наприклад, компанія Ericsson, Швеція регулярно організовує внутрішні конкурси-хакатони та тренінги, спрямовані на розвиток м'яких навичок та креативного мислення. У Великій Британії поширена практика дизайн-мислення. Такий підхід дозволяє командам за короткий проміжок часу пройти етапи вивчення потреб клієнтів, розробки ідей, створення прототипів та тестування рішень. Так, наприклад, працює Barclays, який через свій інноваційний центр Eagle Labs створює умови для розвитку власних внутрішніх бізнес-навичок співробітників.

Міжнародний досвід показує, що креативний потенціал не виникає сам по собі, а створюється завдяки підтримці керівництва, спеціальним програмам стимулювання ідей, створенню гнучкого робочого середовища та визнанню внеску кожного працівника. Цей досвід є дуже корисним для українських компаній, особливо в умовах цифрової трансформації, коли інновації стають все більш важливими для збереження конкурентної переваги.

## Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних основ креативного потенціалу та особливості формування креативного менеджменту сучасного підприємства дає змогу зробити такі висновки.

1. Розкрито сутність креативного потенціалу та особливості формування креативного менеджменту підприємства. Аналіз показав, що креативний потенціал підприємства є багатовимірною категорією, яка охоплює

інтелектуальні, інноваційні та комунікативні ресурси працівників. Його ефективна реалізація залежить від системного впровадження креативного менеджменту. Основна увага повинна бути зосереджена на створенні умов для розвитку ініціативності, створенні середовища для обміну ідеями та підтримці внутрішньої мотивації персоналу. На відміну від традиційного менеджменту, де головна увага приділяється чіткій структурі, правилам і контролю, креативне управління орієнтоване на розвиток людського потенціалу, підтримку ініціативи, використання інтуїції та нестандартного мислення. У сучасних умовах швидкої цифрової трансформації саме такий підхід дозволяє організаціям бути конкурентоспроможними та успішними. Тому креативний менеджмент стає не просто модним терміном, а реальною потребою для ефективного управління в новій економічній реальності.

2. Досліджено вплив цифрової трансформації на управління креативним потенціалом підприємства. Цифрова трансформація є потужним стимулом розвитку креативного потенціалу, оскільки відкриває нові інструменти та платформи для комунікації, навчання та самовираження співробітників. Однак її ефективність безпосередньо залежить від рівня цифрової культури організації, наявності відповідної інфраструктури та здатності співробітників адаптуватися. Управління креативністю в умовах цифровізації вимагає нових підходів, зокрема цифрових HR-практик та гнучких моделей управління. Визначено, що метою цифрової трансформації є спрощення рутинних процесів за допомогою їх автоматизації. Впровадження інформаційних та цифрових технологій у всі соціальні процеси прискорює цифрову трансформацію та соціальний розвиток.

3. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у розвитку креативного потенціалу та формуванні креативного менеджменту. Цифрові технології допомагають оптимізувати процеси управління персоналом, забезпечують безпеку даних та збереження інформації, сприяють навчанню та розвитку співробітників, полегшують комунікацію та підвищують продуктивність праці. Українські ІТ-компанії мають можливість впровадити ці інновації для поліпшення управління персоналом та отримання

конкурентних переваг на міжнародних ринках. Важливою складовою міжнародного досвіду цифрової трансформації є комплексне забезпечення інформаційної безпеки. Успішне впровадження цифрових технологій в управління можливе лише за умови забезпечення ефективного захисту даних, протидії кіберзагрозам та створення культури, що сприяє використанню безпечних цифрових інструментів. В умовах війни в Україні ці питання є не тільки стратегічними, але й важливими з точки зору національної оборони.

Аналіз міжнародних підходів до управління креативним потенціалом організацій показує, що розвиток креативного потенціалу людських ресурсів стає стратегічним елементом управління бізнесом в інноваційно орієнтованих країнах. Практика провідних компаній показує, що креативність не є випадковим чи спонтанним процесом, а активно стимулюється через гнучкі моделі управління, інвестиції в середовище для обміну ідеями та підтримку самореалізації співробітників. Водночас, хоча ефективні моделі відрізняються в різних країнах, їх об'єднує системний підхід, відкритість до ініціативи та тісний зв'язок між внутрішньою комунікацією та інноваціями. Таким чином, міжнародний досвід може слугувати практичним підґрунтям для розробки ефективних заходів з розвитку креативного потенціалу на українських підприємствах з урахуванням місцевої специфіки з точки зору організаційної культури та цифрової зрілості.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ДОМІНІК КО» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства та управлінської структури ТОВ «Домінік Ко»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» є юридичною особою, заснованою відповідно до українського законодавства «Про господарські товариства». Однією з ключових характеристик юридичного статусу ТОВ є обмежена відповідальність його учасників, які не відповідають особисто за зобов'язаннями товариства в межах своїх внесків до статутного капіталу.

ТОВ «Домінік» - це українська компанія, що спеціалізується на виробництві високоякісних кондитерських виробів. Історія підприємства розпочалася ще в 1919 році, коли були закладені перші традиції виготовлення шоколадної продукції. За більш ніж століття існування компанія пройшла шлях від невеликого виробництва до сучасного підприємства, що відповідає світовим стандартам якості та безпеки харчових продуктів [34]. Становлення компанії відбувалося у непростих умовах змін економічної ситуації, однак завдяки грамотному управлінню, стратегічному розвитку та впровадженню сучасних технологій «Домінік» зміг не лише втриматися на ринку, а й зайняти одну з лідерських позицій серед виробників кондитерських виробів в Україні. З 1999 року компанія отримала значний поштовх до розвитку завдяки інвестиціям американського приватного фонду “SigmaBleyzer”.

Завдяки цьому з 2006 року продукція компанії почала експортуватися на європейський ринок. Висока якість виробів, дотримання міжнародних норм та вимог дозволили значно розширити географію продажів.

Одним із ключових факторів успіху стало впровадження та сертифікація

систем управління якістю та безпекою харчових продуктів. Зараз компанія працює відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015, що підтверджує безпечність та якість продукції. Крім того, підприємство має сертифікати «UTZ Сосоа», які засвідчують використання якісної та відповідально вирощеної какао-сировини [34]. Важливо зазначити, що продукція ТОВ «Домінік» представлена не лише на міжнародному ринку, а й широко поширена в Україні. Завдяки розвитку власної дистриб'юторської мережі та співпраці з великими торговельними мережами продукція компанії доступна споживачам у різних регіонах країни.

ТОВ «Домінік» - це сучасне українське підприємство, що здійснює діяльність у сфері виробництва кондитерських виробів. Компанія поєднує традиції багаторічного досвіду з сучасними технологічними рішеннями, завдяки чому створюється продукція високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам безпеки. Офіційна інформація про компанію у вигляді інформаційної карти представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта – характеристика ТОВ «Домінік Ко»

Найменування	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Домінік Ко»
Адреса	36009, М. Полтава. Вул. Решетилівська, 2
Код ЄДРПОУ	003282208
Дата реєстрації	24.05.2012
Директор	Плаксіє Валерій Ігорович
Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Допоміжні види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; Виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

Більш детально про ТОВ «Домінік Ко» розглянемо в цьому розділі. Це дозволить краще зрозуміти внутрішню роботу компанії, оцінити ефективність управлінських процесів та виявити потенціал для подальшого розвитку

креативного менеджменту та впровадження цифрових трансформацій.

Виробничі потужності підприємства включають кілька цехів, обладнаних сучасною технікою, що забезпечує високий рівень автоматизації основних технологічних процесів. Постійна модернізація обладнання дозволяє компанії підтримувати високу продуктивність без втрати якості готової продукції. Схема виробничої структури компанії «Домінік Ко» зображена на рисунку 2.1.

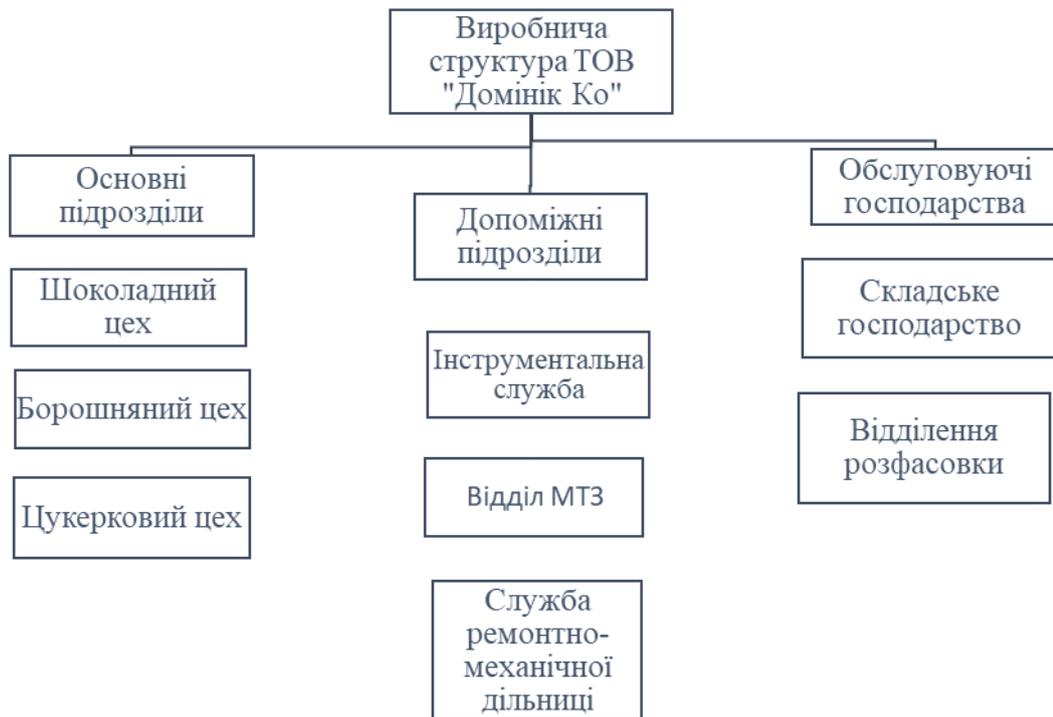


Рисунок 2.1 - Виробнича структура підприємства

**Примітка.** Розроблено автором на основі [33].

Продукція підприємства просувається через фірмову торгівлю та партнерство з дистриб'юторами, які забезпечують доступ до місцевих споживачів. На внутрішньому ринку регулярно проводяться дослідження в галузі кондитерських виробів, розробляються нові види продукції, а також підприємство бере участь у виставках.

Основною спеціалізацією підприємства є виготовлення шоколадної продукції, а також виробів із цукру та борошна. Водночас компанія активно займається розробкою нових рецептур із застосуванням натуральних

компонентів, орієнтуючись на сучасні споживчі запити. Контроль якості здійснюється на кожному етапі виробничого процесу — від відбору сировини до пакування готової продукції. Це дає змогу гарантувати відповідність продукції високим вимогам безпеки [7].

Асортимент продукції, яку виробляє ТОВ «Домінік», є надзвичайно широким і включає різноманітні кондитерські вироби. До нього входять шоколадні плитки, батончики, глазуровані вафлі, цукерки, карамель, печиво та інші борошняні солодощі. Відмінною рисою продукції компанії є використання натуральної сировини та сучасних рецептур, завдяки чому досягається гармонійне поєднання смаку з інноваційними тенденціями у сфері харчової промисловості. Вихід на ринки Європи став можливим завдяки відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, що значно підвищує її конкурентоспроможність. Крім того, компанія орієнтується на споживачів в інших країнах, які цінують якісні та безпечні солодощі.

ТОВ «Домінік» приділяє постійну увагу вдосконаленню виробництва та оновленню асортименту. У фокусі розвитку підприємства перебувають такі пріоритети, як модернізація обладнання з метою підвищення продуктивності, розробка нових видів продукції відповідно до актуальних споживчих уподобань, а також стратегічне розширення експорту шляхом виходу на нові міжнародні ринки. Таким чином, ТОВ «Домінік» – це підприємство, що динамічно розвивається, поєднуючи багаторічний досвід і сучасні технології для створення якісних кондитерських виробів. Завдяки інноваціям, міжнародним стандартам та відповідальному підходу до виробництва компанія займає гідне місце серед провідних виробників солодощів в Україні та за її межами. Компанія активно розвивається, модернізує виробничі процеси та розширює ринки збуту.

Місія ТОВ «Домінік Ко» визначає основну ідею діяльності підприємства, його стратегічну спрямованість та ключові принципи роботи. Компанія прагне досягти високих стандартів якості, забезпечити стабільний розвиток та задовольняти потреби клієнтів завдяки впровадженню сучасних технологій, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності управління.

Для досягнення своєї місії підприємство визначає стратегічні та операційні цілі, серед яких:

1. Стратегічні цілі:

зміцнення позицій на ринку та розширення клієнтської бази;  
підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг;  
впровадження інноваційних рішень та цифрових технологій;  
підвищення рівня задоволеності клієнтів і партнерів.

2. Операційні цілі:

оптимізація внутрішніх бізнес-процесів;  
підвищення кваліфікації персоналу та розвиток корпоративної культури;  
підвищення ефективності фінансового управління;  
забезпечення стабільного фінансового зростання.

ТОВ «Домінік Ко» має добре організовану систему управління, що забезпечує ефективне керівництво та координацію всіх аспектів діяльності підприємства. Керівні підрозділи компанії формуються з досвідчених фахівців, які відповідають за різні напрямки її роботи. Основні керівники та підрозділи:

Директор (Керівник): здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегію розвитку та приймає ключові управлінські рішення.

Фінансовий директор: відповідає за фінансове планування, управління фінансовими ресурсами та контроль за фінансовими потоками компанії.

Головний бухгалтер: відповідає за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та забезпечення відповідності фінансової діяльності компанії чинному законодавству.

Заступник головного бухгалтера: допомагає в управлінні бухгалтерським обліком та контролює фінансові операції підприємства.

Наглядова рада: здійснює контроль за діяльністю підприємства та надають рекомендації щодо його розвитку.

Завдяки злагодженій діяльності керівних підрозділів ТОВ «Домінік Ко» підприємство забезпечує ефективне управління, що сприяє його стабільному розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» побудована відповідно до сучасних принципів управління та включає кілька рівнів, кожен із яких виконує чітко визначені функції. На найвищому рівні управління перебувають загальні збори учасників, які відіграють ключову роль у прийнятті стратегічно важливих рішень щодо подальшого розвитку компанії. Контрольні функції виконує наглядова рада, яка слідкує за дотриманням рішень зборів і діяльністю виконавчих органів. Оперативне керівництво підприємством здійснює правління на чолі з генеральним директором. Саме він відповідає за щоденне управління, координацію діяльності підрозділів та реалізацію затвердженої стратегії розвитку. Функціональні служби підприємства охоплюють основні напрямки його діяльності. До них належать виробничі цехи, які забезпечують виготовлення продукції, а також відділ контролю якості, що відповідає за дотримання стандартів на всіх етапах виробничого процесу. Маркетингова служба здійснює просування товарів, аналізує ринкову ситуацію та споживчі настрої. Питання постачання сировини та матеріалів вирішуються відповідним відділом забезпечення. Фінансова служба займається бюджетуванням, обліком та фінансовим плануванням. Крім того, підприємство має кадрову службу, яка відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу.

Загалом така організаційна модель дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між усіма ланками управління, що сприяє досягненню поставлених цілей та підтримує стабільну роботу підприємства.

Виробничі процеси на підприємстві ТОВ «Домінік Ко» організовані з урахуванням сучасних технологічних вимог та стандартів якості. Компанія має у своєму розпорядженні дві окремі виробничі бази, кожна з яких виконує свою функціональну роль у загальній структурі підприємства. Головна виробнича ділянка забезпечує основний обсяг випуску продукції. Саме тут виготовляються основні види товарів компанії, зокрема шоколадні вироби, цукерки, печиво та інші кондитерські продукти.

Допоміжні виробничі потужності виконують підтримувальні функції: постачають основне виробництво необхідними ресурсами,

устаткуванням та технічним забезпеченням.

Процес виготовлення продукції охоплює кілька послідовних етапів.

Спочатку здійснюється підготовка сировини, що включає ретельний відбір компонентів відповідно до встановлених норм.

Далі відбувається сам процес виготовлення, який базується на сучасному технологічному устаткуванні, що дає змогу дотримуватись високих стандартів.

Після цього продукція проходить етап пакування, що не лише забезпечує її збереження, але й формує належний зовнішній вигляд.

Завершальним елементом є контроль якості, який передбачає перевірку відповідності готової продукції внутрішнім стандартам компанії та вимогам ринку.

Особливу увагу підприємство приділяє питанням безпеки виробничого середовища. На всіх ділянках виробництва впроваджені елементи системи управління охороною праці та гігієною відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів. Це створює безпечні умови для працівників та сприяє підтримці високого рівня якості продукції.

Сучасна організація виробничого процесу у поєднанні з чіткою структурою управління дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах конкуренції та зміцнювати свої позиції на ринку кондитерської продукції в Україні.

ТОВ «Домінік Ко» є українським виробничим підприємством, основною спеціалізацією якого є виготовлення кондитерської продукції. Свою діяльність компанія здійснює у місті Полтава, за адресою: вул. Решетилівська, 2, Полтавська область, 36009. Організаційно-правова форма підприємства-товариство з обмеженою відповідальністю, що відповідає чинному законодавству України щодо функціонування суб'єктів господарювання. Розмір статутного капіталу становить 31 826 522 гривні, що свідчить про стабільність фінансової бази підприємства та потенціал для розвитку виробництва й інвестиційної діяльності.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основним

напрямок діяльності ТОВ «Домінік Ко» є:

10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

46.36 - Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

47.24 – Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель [34].

Основна продукція компанії складається зі шоколаду, цукерок, печива, карамелі, вафель та кондитерської глазури.

Основні документи, що регулюють діяльність підприємства, включають:

Статут Товариства, який визначає правовий статус, мету та предмет діяльності, структуру управління, а також права та обов'язки учасників. (Додаток Д).

Свідоцтво про державну реєстрацію, що підтверджує офіційний статус підприємства як юридичної особи. (Додаток Е).

Внутрішні положення Товариства, які регламентують діяльність окремих підрозділів та встановлюють правила внутрішнього розпорядку.

ТОВ «Домінік Ко» приділяє велику увагу формуванню ефективної кадрової політики, розуміючи, що саме людський ресурс є одним із ключових чинників досягнення стабільного успіху на ринку. Розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці та підтримка професійного зростання працівників вважаються важливими напрямками діяльності компанії. Кадровий склад підприємства охоплює кілька категорій працівників, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні безперебійного функціонування виробничого процесу та управління компанією.

Першу і найчисленнішу групу становить виробничий персонал — працівники, які безпосередньо задіяні у виготовленні кондитерської продукції. Їхня робота забезпечує виконання основних виробничих планів і дотримання

стандартів якості. До управлінського складу належать фахівці, які займаються стратегічним плануванням, організацією діяльності підприємства та контролем за її результатами. Вони відповідають за прийняття рішень, що визначають напрям розвитку компанії.

Окрему функціональну ланку становлять співробітники підрозділів забезпечення: до них належать відділи маркетингу, фінансів, постачання, контролю якості, а також інші служби, які створюють необхідні умови для ефективного функціонування виробництва. Їхня діяльність спрямована на підтримку основних процесів і досягнення загальних цілей підприємства.

Станом на 2024 рік, на підприємстві ТОВ «Домінік Ко» налічується 500 працівників. За допомогою таблиці 2.2., визначимо загальну динаміку структури персоналу.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік» за категоріями зайнятих у 2022- 2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022р.	2023р.
Управлінський Персонал	121	20,1	112	20,3	100	20,0	-0,1	-0,3
у тому числі:								
керівники	4	0,6	4	0,7	4	0,8	0,2	0,1
спеціалісти	109	18,1	102	18,5	91	18,2	0,1	-0,3
технічні працівники	8	1,3	6	1,0	5	1,0	-0,3	0
Виробничий персонал	479	79,8	438	79,6	400	80,0	0,2	0,4
Разом	600	100	550	100	500	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,9	-	3,9	-	4,00	-	-	-

Відповідно, керівництво ТОВ «Домінік Ко» дотримується принципів, що передбачають чіткий розподіл праці, передачу повноважень і відповідальності,

дотримання дисципліни і порядку, забезпечення справедливості, використання стимулів для підвищення продуктивності, підтримання безперервності та стабільності роботи, а також заохочення ініціативи співробітників. Дані, що публікуються щорічно, широко використовуються для оцінки співробітників. Аналіз показує, що середня чисельність співробітників ТОВ «Домінік Ко» з року в рік зменшується. Це негативна тенденція, пов'язана з особливостями виробництва та високим рівнем підготовки співробітників. Найменшу частку в віковій структурі співробітників складають працівники пенсійного віку. Однак наявність співробітників різного віку та різного зросту сприяє взаємодопомозі та обміну досвідом, що позитивно позначається на результатах діяльності групи.

Згідно з таблицею 2.3, спостерігається тенденція до підвищення освітнього рівня працівників: збільшилася частка працівників з вищою освітою та зменшилася частка працівників з нижчим професійним ступенем бакалавра (молодший спеціаліст).

Таблиця 2.3 – Склад та структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» за освітніми рівнями у 2022-2024 рр.

Рівень освіти	2022		2023		2024		Зміна(+;-)у структурі 2024 р. від	
	осіб	%	Осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Середня освіта	25	4,1	22	4,0	20	4,0	-0,1	0,0
Передвища освіта	140	23,3	120	21,8	100	20,0	-3,3	-1,8
Перший рівень вищої освіти	177	29,5	188	34,2	185	37,0	7,5	2,8
Другий рівень вищої освіти	258	43,1	220	40,0	195	39,0	-4,1	-1,0
Разом	600	100	550	100	500	100	x	x
Перекваліфікація та підвищення кваліфікації	120	20	110	20,0	100	20,0	0,0	0,0
Навчання за кордоном	2	0,33	2	0,36	3	0,6	0,27	0,24

Програми розвитку підприємства є внутрішніми та зовнішніми і включають різноманітні заходи з організації навчання, кар'єрного розвитку, перепідготовки та підвищення кваліфікації різних груп працівників. Внутрішні

заходи були організовані всередині компанії та поза робочим часом без зупинки виробництва. Зовнішні заходи включали участь працівників у спеціалізованих навчальних курсах, програмах та семінарах, а також у університетських курсах. ТОВ «Домінік Ко» сприяє навчальним програмам та навчанню на робочому місці. У програмах розвитку беруть участь як працівники, так і адміністративний та керівний персонал.

Адміністративний та керівний персонал може поглиблювати свої знання за кордоном (беручи участь у конференціях, присвячених інноваціям у виробництві кондитерських виробів, та відвідуючи кращі підприємства кондитерської промисловості за кордоном). Зокрема, головний технічний спеціаліст та експерти відповідного відділу відвідали італійське кондитерське підприємство Ferrero з метою підвищення ефективності виробництва високоякісної продукції. Співробітники, які вдосконалюють свої знання безпосередньо на підприємстві ТОВ «Домінік Ко», беруть участь у спеціальних програмах навчання та розвитку персоналу. Особлива увага приділяється навчанню керівних працівників та маркетологів, які беруть участь у продажу, маркетингу, комунікації та рекламі продукції. Для них було розроблено та регулярно організовується навчальний курс «Ефективна модель продажу», який включає серію навчальних семінарів з ефективного продажу та налагодження контактів з потенційними клієнтами.

Охорона праці на підприємствах України регулюється Законом «Про охорону праці», який базується на поліпшенні безпеки та комфорту умов праці шляхом механізації та автоматизації важких і шкідливих виробничих процесів, впровадження сучасних засобів безпеки, усунення причин виробничих травм і захворювань працівників, а також на створенні гігієнічних і санітарних умов праці та охороні здоров'я працівників.

Безпека та охорона здоров'я при роботі на промислових підприємствах є ключовим фактором їх успішного функціонування. Заходи та процедури в галузі безпеки та охорони здоров'я при роботі спрямовані на запобігання нещасним випадкам та різним захворюванням, а також на створення умов для підвищення працездатності та ефективності організації виробництва і праці.

Конституція України гарантує працівникам поліпшення умов праці та право на охорону здоров'я на робочому місці. Кожен громадянин має право не тільки на працю, але й на належні, безпечні та здорові умови праці. Організація впровадила та сертифікувала систему управління охороною праці та здоров'я, забезпечила належні умови праці та життя для всіх працівників. Для працівників служби охорони праці та здоров'я регулярно проводяться атестації, навчання та орієнтаційні заходи. Орієнтаційні заходи проводяться регулярно для всіх працівників.

Працівники, найняті на робоче місце, та працівники підрядників, які приходять на робоче місце, повинен пройти вступний інструктаж з питань охорони праці та безпеки, першої допомоги та правил поведінки в надзвичайних ситуаціях. Навчальні матеріали публікуються на веб-сайті робочого місця. Для вступного інструктажу фахівці з охорони праці та безпеки підготували презентації, а з державних центрів навчання з охорони праці та безпеки було отримано відеоматеріали.

## 2.2 Аналіз фінансово–господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко»

Аналіз фінансово-господарської діяльності є важливою складовою підвищення економічної ефективності підприємств усіх секторів економіки. Загалом, організація та управління процесами зміцнення економічного стану є економічною наукою, яка досліджує та оцінює виконання бізнес-планів, стан активів та економічного стану, виявляє невикористані ресурси та тим самим підвищує ефективність організацій.

Метод аналізу фінансово-господарської діяльності характеризується такими ознаками:

використання цілей бізнес-плану (з урахуванням їх обґрунтованості) та нормативних значень окремих показників як основних критеріїв оцінки діяльності організації та її економічного стану;

перехід від оцінки ефективності діяльності організації до загальних результатів реалізації бізнес-планів;

розрахунок впливу окремих факторів на економічні показники (за необхідності);

порівняння результатів діяльності організації з результатами діяльності інших організацій;

комплексне використання всіх доступних джерел інформації

Підсумок результатів аналізу та загальний розрахунок резервів, визначених для поліпшення діяльності організації.

Рентабельність є найбільш узагальненими показниками ефективності. Існують показники, що характеризують ефективність окремих сторін діяльності підприємства. Ці показники включають:

ефективність використання виробничих ресурсів, доступних для організації (основні виробничі фонди, трудові ресурси, матеріальні ресурси);

ефективність інвестиційної діяльності (період окупності капітальних вкладень, прибуток на одну гривню капітальних вкладень);

ефективність використання активів (оборотність оборотних активів, прибуток на одну гривню активів, включаючи оборотні та необоротні активи);

ефективність використання капіталу (чистий прибуток на акцію, дивіденди на акцію тощо) [8].

Фактори, що впливають на результати аналізу фінансово-господарської діяльності в управлінні підприємством: змінюється механізм господарювання, принципи і методи управління; доступ до та наявність ресурсів, зміна ринків, сировини, попиту і цін.

Фінансово-економічні показники є важливими інструментами оцінки ефективності, стабільності та перспектив розвитку компаній. Аналіз цих показників дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, визначити, наскільки вона конкурентоспроможна на ринку, а також знайти можливості для вдосконалення фінансової стратегії. Аналіз діяльності компанії проводиться на основі фінансової звітності і даних бухгалтерського обліку, на основі розрахунку

і порівняння великої кількості коефіцієнтів і співвідношень. Фінансово-економічний аналіз дозволяє вирішити наступні завдання:

оцінити результати та ефективність діяльності підприємства, поточний фінансовий стан та розробити прогнози розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу;

оцінити динаміку фінансових показників за певний період та фактори, які викликають відповідні зміни;

оцінити існуючі фінансові обмеження для реалізації організаційних обмежень організаційних змін;

оцінити можливі джерела фінансування заходів з реструктуризації та можливий ефект від їх реалізації.

Таким чином, роль фінансово-економічного аналізу важко переоцінити.

Враховуючи все вищезазначене, надзвичайно важливим є аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» розглянемо у табл. 2.4. Аналіз на основі річної фінансової та статистичної звітності компанії за 2022 - 2024 рр. (Додатки Ж,И,К).

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунк	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	третій до першого		третій до другого	
						абсолют не	темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100 -100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	444876	452422	463581	18 705	4,20%	11 159	2,46%
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	401355	4176 27,5	422154	20 799	5,18%	4,526,5	1,08%
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	171755	1590 99,5	163268	-8 487	-4,94%	4 168,5	2,62%
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	422,5	336,5	415,3	-7,2	1,7%	78,8	23,4%
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	269910,5	2902 65	376217	106,306,5	39,39%	85 952	29,61%
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	600	550	500	-100	-16,7%	-50	-9,1%
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	638511	735277	837760	199249	31,21%	102 483	13,93%

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1- підприємництво	521563	620962	690612	169 049	32,412%	69 650	11,22%
3.3. Операційні Витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	576698	612596	611376	-515 561	-89,40%	-551 459	-0,24%
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	78626	71978	111 214	320588	41,44%	39 236	54,51%
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	9 997	14 911	18 535	8 538	85,41%	3 624	24,30%
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	122691	114315	147148	24 457	19,93%	32 833	28,59%
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-24502	65720	60038	84 540	-345,03%	-5 682	-8,65%
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-24792	27781	63926	880718	-357,85%	36145	130,11%
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	53749	19398	52399	-1 350	-2,51%	33001	170,13%
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	843,95	1065,96	1381,22	537,274	63,66%	315,26	29,58%
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,587	0,645	0,694	0,107	18,23%	0,049	7,60%

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0.04	0.05	0,06	0,02	50%	0,01	20%
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0.07	0.07	0,08	0,01	14,29%	0,01	14,29%
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	3.037	4.013	4,22	1,19	38,96%	0,207	5,16%
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1.932	2.200	2,560	0,628	32,50%	0,36	16,36%
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	186	164	141	-45	-24,19%	-23	14,02%
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0.117	0.271	0,317	0,2	170,9%	0,046	16,97%
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	110.571	95.941	88,52	-22,05	-7,73%	-7,42%	-19,94%
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	-5.57	14.55	13,7	19,35	X	0,85	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	-5.28	12.87	12,41	17,69	X	-0,46	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	-4.25	10.73	9,82	14,07	X	-0,91	X

Аналіз показав, що в основних сферах діяльності компанії відбуваються динамічні зміни. Зокрема, спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення ринків збуту та збільшення попиту на продукцію компанії. Водночас значно зросли витрати компанії на оплату праці що пояснюється активною виробничою діяльністю компанії у 2024 р. Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку. Компанія змогла зберегти високий рівень валового та чистого прибутку навіть на тлі зростання операційних витрат. Варто також відзначити поступове збільшення темпів зносу основних засобів, що свідчить про необхідність модернізації виробничих потужностей у майбутньому. Продуктивність праці суттєво знизилася у 2024 році, що може бути пов'язано з інтенсивним набором персоналу або зменшенням середнього навантаження на одного працівника.

Аналізуючи фінансові та економічні результати ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 роки, можна зробити висновки, що середня вартість загального капіталу компанії та середня вартість власного капіталу зросли. Розглянемо це на рис 2.2.

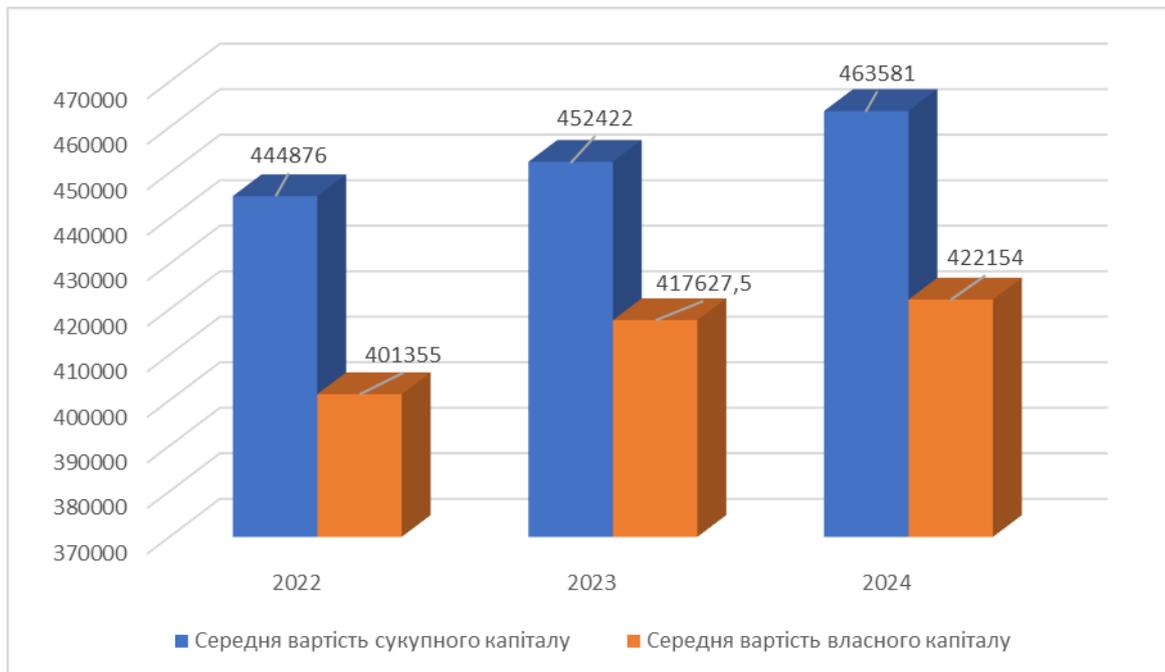


Рисунок 2.2 – Аналіз капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2022 – 2024рр.

**Примітка.** Авторська розробка на основі таблиці 2.3.

Вартість сукупного капіталу в 2024 році на 18 705 тис. грн. більше ніж за 2022 рік, та на 11 159 тис. грн. ніж в 2023 році. Темпи зростання за 3 роки становив 4,21%, тоді як за останній рік - 2,47%. Така позитивна динаміка свідчить про поступове зміцнення фінансової бази підприємства, що може бути результатом як зростання обсягів діяльності, так і оптимізації структури капіталу. У 2024 році його обсяг перевищив рівень 2022 року на 20 799 тис. грн, а відносно 2023 року - на 4 526 тис. грн. Темп приросту за два роки становив 5,18%, а за один рік - 1,08%. Загалом аналіз структури капіталу підприємства вказує на стабільне зростання обох складових - як власного, так і сукупного капіталу, що створює фінансову базу для подальшого інвестування, модернізації виробничих потужностей і впровадження сучасних управлінських підходів, включаючи креативний менеджмент та цифрові інновації.

Для більш повного розуміння змін у фінансово-економічному стані ТОВ «Домінік Ко» доцільно проаналізувати динаміку основних показників діяльності підприємства за останні три роки. До таких показників відносяться чистий дохід, валовий прибуток та чистий прибуток.

Наведені дані представлені на рисунку 2.3.

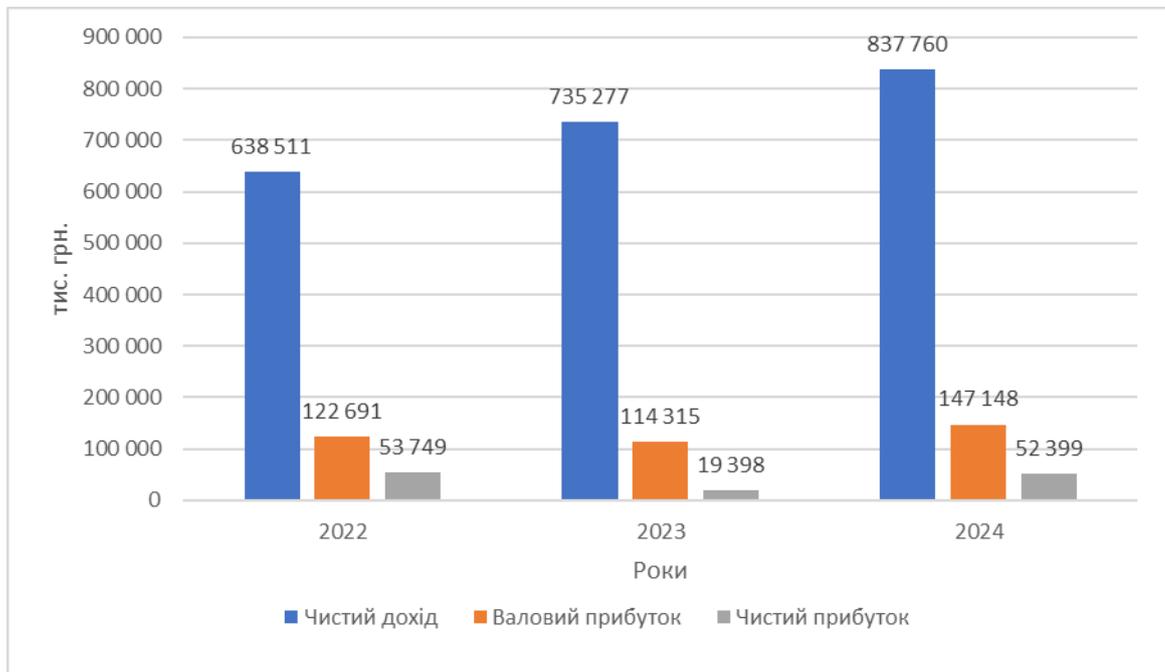


Рисунок 2.3 - Динаміка фінансових показників за 2022-2024 рр.

**Примітка.** Авторська розробка на основі таблиці 2.3.

Аналіз даних свідчить про стабільну позитивну динаміку в усіх категоріях, що підлягають моніторингу. Зокрема, значно зріс чистий прибуток: з 638 511 тис. грн у 2022 році до 735 277 тис. грн у 2023 році та до 837 760 тис. грн у 2024 році, що свідчить про ефективне розширення діяльності та збільшення обсягів продажу або надання послуг. Водночас валовий прибуток також демонструє зростання, хоча й не таке сильне, як чистий прибуток. Він досяг 122 691 тис. грн у 2022 році, зменшився до 114 315 тис. грн у 2023 році (що може бути пов'язано зі збільшенням собівартості реалізованих товарів чи послуг або зміною структури виручки), а потім значно зріс до 147 148 тис. грн у 2024 році. Чистий прибуток, найважливіший показник ефективності, також демонструє позитивну динаміку. Після 53 749 тис. грн. у 2022 році спостерігається зниження до 19 398 тис. гривень. Падіння до 398 тис. грн у 2023 році вказує на вплив деяких операційних або фінансових витрат, які, можливо, зросли в цей період. Однак у 2024 році спостерігається відновлення і зростання чистого прибутку до 52 399 тис. грн, що майже відповідає значенню 2022 року. Це свідчить про здатність компанії чи організації ефективно управляти витратами та збільшувати прибутковість у довгостроковій перспективі.

Аналіз зміни рівня оплати праці є важливою частиною оцінки фінансово-економічних показників компанії, оскільки оплата праці залишається основною мотивацією для працівників. На рисунку 2.4 показано динаміку середньомісячної заробітної плати на одного працівника ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 роки.

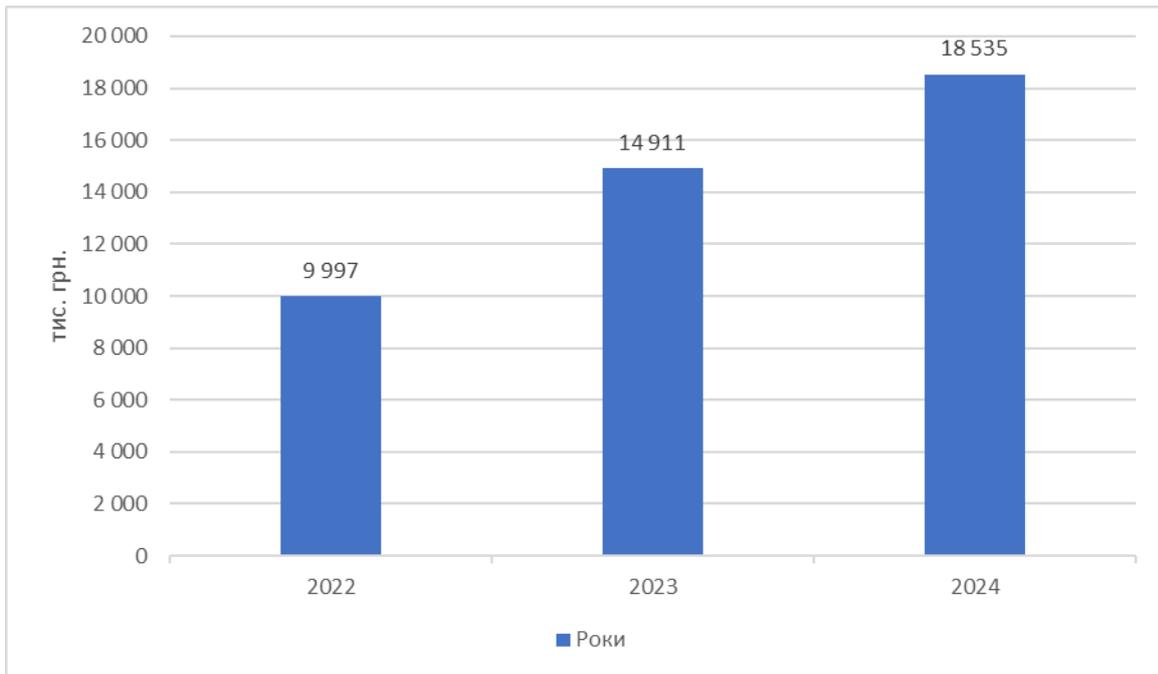


Рисунок 2.4 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівників на ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

**Примітка.** Авторська розробка на основі таблиці 2.3.

Як видно з графіка, середньомісячна заробітна плата в компанії зростала протягом аналізованого періоду. У 2022 році вона становила 9 997 грн, у 2023 році - вже 14 911 грн, а у 2024 році сягнула 18 535 грн. Така динаміка свідчить не лише про поступове зростання оплати праці, але й може бути результатом зусиль компанії, спрямованих на підвищення мотивації своїх працівників та утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкурентного ринку праці. Це також є позитивним сигналом з точки зору соціальної відповідальності.

Також розглянемо динаміку фондів віддачі ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. у рис. 2.5.

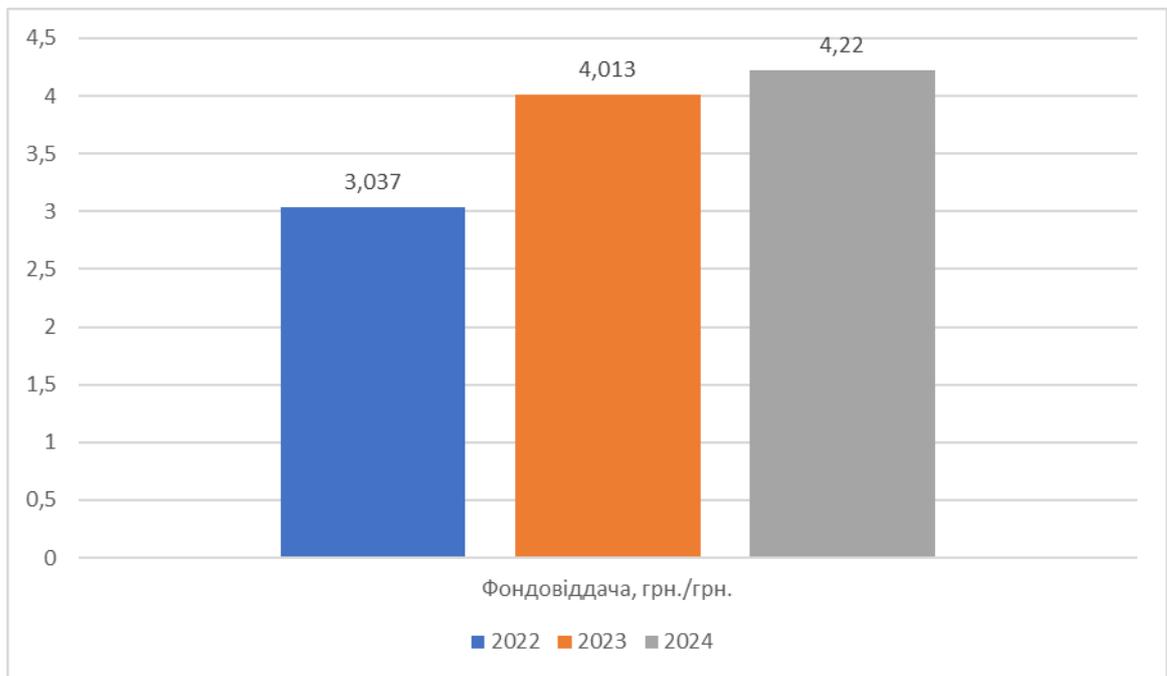


Рисунок 2.5 - Аналіз ефективності використання основних фондів на ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

**Примітка.** Авторська розробка на основі таблиці 2.3.

Графік чітко показує позитивну динаміку ефективності використання основних засобів компанії в період з 2022 по 2024 рр. Продуктивність капіталу стабільно зростає з 3,037 грн./грн. у 2022 р. до 4,013 грн./грн. у 2023 р. і далі до 4,22 грн./грн. у 2024 р. Це свідчить про підвищення продуктивності основних засобів та їх більш раціональне використання, що є позитивним показником для фінансових результатів діяльності компанії. Зростання фондovіддачі свідчить про те, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, приносить збільшення обсягу продажів.

### 2.3. Підходи до формування креативного потенціалу підприємства ТОВ «Домінік Ко»

На сучасному етапі економічного розвитку компанії стикаються з жорсткою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та постійними технологічними змінами. У цьому контексті традиційні методи управління

поступово втрачають свою ефективність. Натомість зростає потреба у впровадженні нових практик управління, серед яких особливу роль відіграє креативний менеджмент та цифрова трансформація.

Креативний менеджмент має на меті створити середовище, в якому працівники можуть вільно генерувати нові ідеї, пропонувати нестандартні рішення та впроваджувати їх у бізнес-процеси. Цифрова трансформація, з іншого боку, полягає не лише у впровадженні нових технологій, а й у докорінному переосмисленні процесів управління та моделей взаємодії всередині компанії. Для ТОВ «Домінік Ко», кондитерської компанії, поєднання цих двох підходів може стати стратегічною перевагою. Це дозволить компанії адаптуватися до сучасних потреб ринку, забезпечить гнучкість у прийнятті управлінських рішень та підвищить ефективність міжвідомчої взаємодії.

У компанії ТОВ «Домінік Ко» управління персоналом зосереджене переважно на основних адміністративних завданнях: кадрових питаннях, обліку робочого часу та підборі персоналу. За ці процеси відповідає відділ кадрів, який також виконує деякі завдання з адаптації працівників та координації внутрішніх навчальних заходів. Однак система управління креативним потенціалом як частина кадрової політики компанії ще не створена.

Функціональна структура управління персоналом є лінійною та ієрархічною, що обмежує гнучкість комунікації та уповільнює впровадження інноваційних практик. Взаємодія між працівниками різних відділів у сфері професійного розвитку або генерування ідей не регулюється, що ускладнює умови для творчої співпраці. Інформаційна безпека стосується переважно внутрішніх адміністративних документів, положень щодо підрозділів та комунікації електронною поштою. Компанія не має інтегрованих HR-платформ або цифрових інструментів для оцінки персоналу, збору відгуків та створення індивідуальних шляхів розвитку. Це обмежує можливості керівництва впізнавати потенціал працівників та вчасно реагувати на їхні ініціативи.

Отже, організаційні та операційні умови для розвитку творчого потенціалу наразі не відповідають сучасним вимогам до ефективного управління

персоналом в умовах цифрової трансформації. Це свідчить про необхідність оновлення підходів до HR-системи компанії, включаючи її цифровізацію та переорієнтацію на розвиток інноваційного потенціалу співробітників.

Для підвищення ефективності праці в майбутньому, підвищення конкурентоспроможності персоналу та забезпечення безпеки персоналу, а також для підтримки лояльності працівників до підприємства та його керівництва необхідно розробити комплексний та ефективний метод оцінки ефективності роботи персоналу, включаючи впровадження методів оцінки на основі результатів роботи, професійних якостей та особистих якостей, особливо для розвитку позитивного ставлення до роботи. Очевидно, що система оцінки персоналу повинна бути інтегрована в систему управління персоналом підприємства і сприяти більш ефективному управлінню людськими ресурсами.

ТОВ «Домінік Ко». Можна вважати, що найважливішими завданнями підприємства є мотивація персоналу та підвищення ефективності праці для забезпечення безперебійної діяльності в майбутньому. ТОВ «Домінік Ко» використовує кілька різних підходів до контролю якості праці працівників різних категорій. По-перше, підприємство щорічно проводить оцінку ефективності роботи своїх працівників. Оцінка проводиться у формі сертифікації, що включає такі критерії, як КРІ (оцінка ключових показників ефективності). Також перевіряється виконання індивідуальних планів окремих працівників за категоріями.

ТОВ «Домінік Ко» також використовує 360-градусну методику оцінки. Вона базується на оцінці співробітників іншими співробітниками та керівництвом. Ця методика допомагає отримати об'єктивну інформацію про кожного співробітника. Крім того, ТОВ «Домінік Ко» щорічно організовує курси підвищення кваліфікації не тільки для своїх співробітників, але й для співробітників інших компаній. У них можуть взяти участь усі, від механіків та інженерів до фітнес-тренерів. Таким чином, співробітники проходять спеціалізовані тренінги, які відповідають усім необхідним вимогам щодо якості, безпеки та охорони праці. Керівництво компанії також зобов'язане розширювати

свої знання та навички в різних тренінгах, лекціях, семінарах, вебінарах, конференціях та форумах, навіть в інших містах і країнах.

ТОВ «Домінік Ко» має власні програми навчання та розвитку співробітників. ТОВ «Домінік Ко» використовує різні методи розвитку співробітників. На малюнку 2.6 показані методи розвитку співробітників, що використовуються на підприємстві.

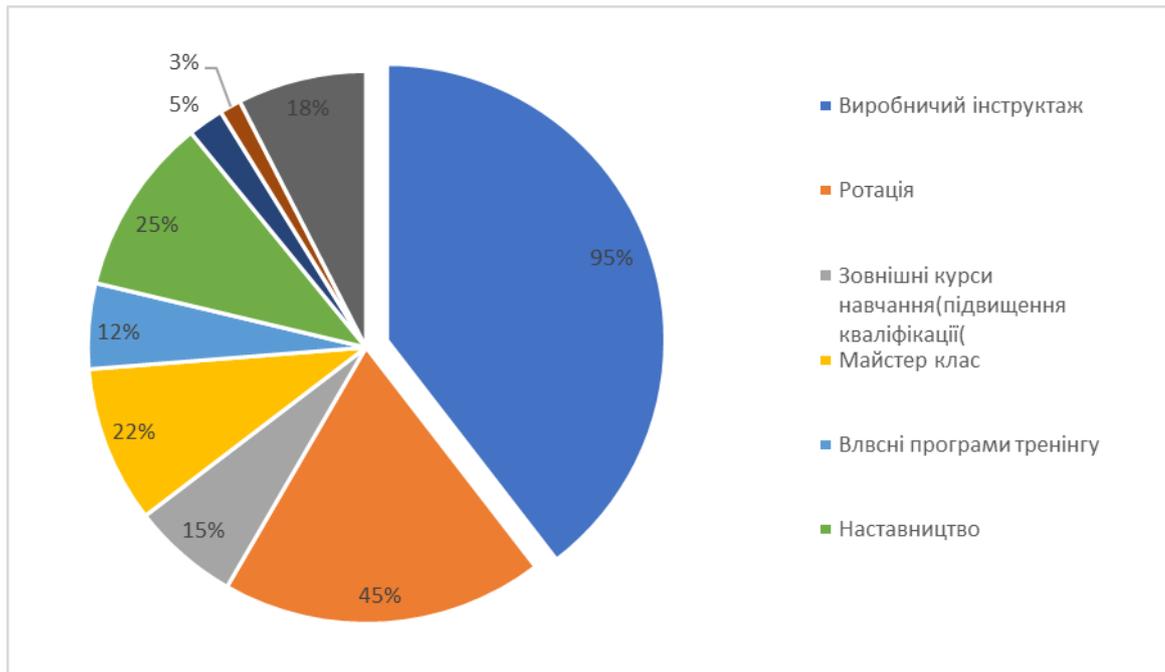


Рисунок 2.6 – Структура за методами, які використовують програми розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко», %. (розроблено автором на основі [51]).

З цього можна зробити висновок, що найпоширенішими є традиційні методи. Серед найсучасніших методів розвитку персоналу варто виділити Job Shadowing та майстер класи.

Перший метод використовується переважно для співробітників, які перебувають у процесі адаптації на підприємстві. За цим методом стажер на ТОВ «Домінік Ко» прикріплюється до більш досвідченого співробітника, за діяльністю якого він спостерігає і вивчає протягом певного часу, щоб ознайомитися з особливостями його роботи. Під час цього процесу він має

можливість задавати питання і уточнювати різні аспекти. Варто додати, що цей метод розвитку персоналу почали використовувати лише в 2020 році.

Майстер - клас як метод розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко» використовується вже досить давно. Його проводять найбільш кваліфіковані співробітники, особливо ті, які пройшли курси підвищення кваліфікації в спеціалізованих навчальних закладах або стажування в іноземних компаніях. Під час магістерського курсу іншим співробітникам на прикладах показують, як правильно і максимально ефективно виконувати певні виробничі процеси. Майстер - клас найчастіше організовується на підприємстві при впровадженні передових технологій, які складні в експлуатації та вимагають спеціальних знань. У таких випадках керівництво для економії фінансових ресурсів готує одного фахівця, який потім проводить майстер клас для інших співробітників.

ТОВ «Домінік Ко» має досить добре розвинені програми розвитку персоналу для адміністративних та керівних працівників. Зокрема, було розроблено власну програму навчання для керівників та резерву: «Як стати успішним керівником і досягти поставлених цілей». Її автором є сам директор компанії. В рамках цієї програми він безпосередньо проводить заняття та ділиться своїм досвідом з іншими співробітниками. Програма включає дві лекції та чотири практичні заняття, під час яких співробітники, розділені на три групи, вирішують практичні завдання. Ця програма навчання для керівників та персоналу, що проходить навчання, проводиться двічі на рік і триває два тижні.

Далі у таблиці 2.5 наведено результати SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко». На основі аналізу можна зробити висновок, що в компанії існують певні недоліки, які необхідно усунути.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент товарів Висока якість продукції Наявність Інтернет-магазину, що дає змогу споживачам робити покупки online Якісне обслуговування Наявність сучасного обладнання та сертифікатів якості (ISO 22000:2018, IFS, UTZ Cocoa) Навички персоналу	Обмежене використання креативних та інноваційних методів в управлінні на всіх рівнях Відсутність фізичних магазинів в інших містах
Можливості	Загрози
Розширення асортименту Залучення креативного менеджменту для вдосконалення внутрішніх процесів і командної взаємодії Участь у міжнародних виставках, програмах з експорту Залучення нових клієнтів за допомогою маркетингових кампаній Збільшення обсягів, поставок і продажів	Висока конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринку Зростання цін на сировину та енергоносії, що впливає на собівартість продукції Несприятлива ситуація в державі Зниження загального рівня купівельної спроможності

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Домінік Ко» має достатні передумови для успішного розвитку, особливо в умовах цифрової трансформації. Виявлені сильні сторони підприємства формують конкурентоспроможну основу для впровадження креативного підходу в управлінні, зокрема завдяки сучасному технічному оснащенню, високій якості продукції та присутності на ринку через онлайн-канали. Водночас наявні слабкі сторони вказують на необхідність глибшої цифровізації управлінських процесів та оновлення системи стратегічного планування. Аналіз можливостей і загроз вказує на потенційні сфери для зростання: зокрема, важливим є перехід до більш відкритої та гнучкої моделі управління, орієнтованої на інновації, креативність та адаптивність до зовнішніх змін.

Зокрема, більш широке використання креативного менеджменту може стати засобом подолання існуючих обмежень та реагування на зовнішні виклики, такі як економічна нестабільність та конкуренція. SWOT-аналіз дозволяє не тільки оцінити поточний стан компанії, але й визначити стратегічні напрямки на майбутнє. Для ефективного розвитку компанії доцільно зосередитися на трансформації внутрішнього управління, підвищенні гнучкості організаційної

структури та цілеспрямованому впровадженні цифрових рішень разом із креативним підходом до людських ресурсів та інновацій.

У процесі дослідження були виявлені позитивні аспекти та проблеми, що виникають у процесі реалізації творчого потенціалу в практиці управління підприємствами.

До основних переваг можна віднести стратегічну зацікавленість керівництва в впровадженні інновацій та модернізації процесів. Підприємство відкрите до технологічних змін і прагне адаптуватися до нових викликів, що створює сприятливі умови для розвитку креативного підходу в управлінні. Крім того, організаційна структура підприємства є стабільною і чітко розмежованою, що дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів. Співробітники підприємства також мають потенціал для розвитку: більшість з них мають достатню кваліфікацію і здатні до професійного зростання.

Водночас існують серйозні обмежувальні фактори, що перешкоджають розвитку креативного потенціалу. По-перше, підприємство не має незалежного механізму виявлення та підтримки інноваційних ідей співробітників. Кадрова політика зосереджена переважно на адміністративних та облікових функціях, що обмежує можливості для системного розвитку творчого потенціалу співробітників. Крім того, бракує цифрових інструментів для управління та оцінки професійної діяльності, а програми навчання співробітників не є системними і не передбачають розвиток творчих або стратегічних навичок.

Проблеми внутрішньої комунікації також залишаються невирішеними: у компанії не створено умов для регулярного обміну ідеями, що обмежує командну роботу та гальмує реалізацію творчих ініціатив.

Отже, компанія ТОВ «Домінік Ко» має потенціал для впровадження креативного менеджменту, але для подальшого розвитку в цій сфері необхідні якісні зміни в кадровій політиці, цифровій трансформації управління та формування відкритої культури, що підтримує творчі ініціативи.

## Висновки до розділу 2.

Провівши аналіз діяльності та особливості формування креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко» в сучасних умовах, можливо зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз характеристики підприємства та управлінської структури ТОВ «Домінік Ко», вдалося сформувати цілісне уявлення про його організаційну модель, цінності та ключові вектори розвитку. Підприємство спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Організація демонструє сильні ознаки системного підходу до управління, чіткий розподіл функцій, сучасний виробничий потенціал та прагнення до розширення ринку збуту. Однак, незважаючи на позитивну динаміку розвитку, внутрішнє середовище організації все ще здебільшого орієнтоване на класичні форми управління, які потребують оновлення з огляду на сучасні виклики. Зокрема, посилення ролі людського капіталу та створення середовища для розвитку креативності та цифрових навичок працівників може стати каталізатором подальшого підвищення ефективності управлінських рішень та посилення конкурентоспроможності компанії.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. Головною метою підприємства ТОВ «Домінік Ко» є задоволення потреб споживачів. Підприємство збільшує виробничі потужності, інвестує в модернізацію, оновлює асортимент продукції, розробляє нові рецептури та контролює якість сировини. Підприємство демонструє позитивний економічний розвиток: зростання чистого прибутку, валового доходу та вартості капіталу, що свідчить про загальну економічну стабільність. Водночас спостерігається зниження продуктивності праці та зростання заробітної плати, що вказує на потенційні резерви в ефективності управління персоналом. Цифрова трансформація ще не вплинула на економічні результати, що підтверджує необхідність більш ефективного використання цифрових інструментів у виробничих та управлінських процесах.

3. Досліджено підходи до формування креативного потенціалу підприємства, що набуло великого значення, оскільки дозволяє виявити не тільки наявні креативні ресурси, а й рівень готовності організації до впровадження інновацій. На прикладі ТОВ «Домінік Ко» виявлення, що системний підхід до аналізу креативного потенціалу ще не інтегрований у загальну модель управління кадрами. Така практика не передбачає регулярних вимірювань компонентів, таких як здатність генерувати ідеї, готовність до ризику, свободу у виборі та відсутність практики в галузі HR. За результати проведеного аналізу можна зробити висновки про необхідність адаптації сучасних методик оцінювання креативності до певної діяльності компанії.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОМІНІК КО»

#### 3.1 Проблеми та бар'єри формування креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко» в умовах цифрової трансформації

Успішний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації неможливий без активного залучення людських ресурсів, особливо креативного потенціалу працівників. У сучасному конкурентному середовищі здатність працівників генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін, ініціювати вдосконалення та мислити нестандартно є ключовим фактором забезпечення організаційної стійкості.

Однак, щоб реалізувати цей потенціал, потрібні не лише відповідні особисті якості, але й сприятливе організаційне середовище, яке заохочує творчу ініціативу, гнучкість і самореалізацію. У випадку з ТОВ «Домінік Ко», незважаючи на позитивну динаміку розвитку виробництва, все ще існують проблеми, що перешкоджали повному використанню творчого потенціалу працівників. Деякі з них пов'язані зі спадщиною традиційних управлінських практик, інші - з викликами, що виникають при впровадженні цифрових інструментів у робочий процес. Низький рівень цифрової грамотності, відсутність ефективних механізмів підтримки ініціатив або формальні підходи до розвитку співробітників можуть суттєво обмежити здатність організації до інновацій.

Цей розділ має на меті виявити основні перешкоди, що заважають формуванню креативного потенціалу в компаніях, а також проаналізувати ті аспекти управління, які потребують перегляду в умовах цифрової трансформації. Виявлення таких проблем ляже в основу подальших рекомендацій, спрямованих на формування сучасної, адаптивної та інноваційно-активної моделі управління людськими ресурсами.

Незважаючи на поступову модернізацію виробничих процесів та готовність ТОВ «Домінік Ко» впроваджувати інновації, розвиток творчого потенціалу працівників залишається недостатнім. Проведений аналіз дозволив виявити низку внутрішніх бар'єрів, які перешкоджають формуванню ефективного креативного середовища на підприємстві у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 — Основні проблеми, наслідки та обмеження креативного розвитку на ТОВ «Домінік Ко»

Проблема	Наслідок для підприємства	Обмеження
Відсутність системи стимулювання креативності	Зниження мотивації персоналу до ініціативності	Формування нових ідей
Вертикальна модель управління, відсутність горизонтальної комунікації	Повільне поширення ідей, слабка командна взаємодія	Колективне, креативне мислення, спільне вирішення проблем
Обмежене використання цифрових HR-інструментів	Недостатній облік компетенцій, ініціатив, навичок працівників	Персоналізоване управління, розвиток талантів
Низький рівень цифрової грамотності у частини працівників	Утруднене впровадження нових технологій, опір змінам	Адаптація до цифрової трансформації, участь у сучасних проєктах
Недостатнє інвестування в навчання та розвиток	Обмеження у зростанні професійного та творчого потенціалу	Професійне зростання, генерація нових ідей
Відсутність платформ для генерації та обговорення ідей	Креативні пропозиції залишаються невидимими для керівництва	Створення інновацій, залучення працівників
Формальна організаційна культура	Страх ініціатив, уникнення відповідальності, нестача довіри	Розкриття потенціалу, участь у змінах, внутрішнє підприємництво

**Примітка.** Авторська розробка

Одним з найважливіших бар'єрів є відсутність комплексної системи стимулювання креативності серед персоналу. Ініціативи працівників не завжди підтримуються на рівні керівництва, що призводить до формального ставлення до творчих пропозицій та відсутності мотивації до участі в інноваційному процесі.

Іншою проблемою є обмежені можливості горизонтальної комунікації. Система управління компанією здебільшого вертикально орієнтована, а ініціативи знизу рідко виходять за межі локальних рішень. Це знижує

ефективність командної роботи та ускладнює створення креативного простору.

Цифрова трансформація, яка поступово впроваджується в бізнес-процеси, ще не повністю охопила управління людськими ресурсами. Відсутність цифрових HR-платформ, електронних опитувань, інструментів для обміну ідеями чи моніторингу розвитку навичок призводить до неефективного використання людського потенціалу. Крім того, не всі працівники володіють достатніми цифровими навичками, що обмежує їхню участь у змінах та посилює страх перед новими методами роботи.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Домінік Ко» було виявлено, що розвиток креативного потенціалу працівників є складним через низку внутрішніх перешкод, які гальмують інноваційний розвиток підприємства.

Найбільш критичними перешкодами було визначено такі:

Відсутність системного підходу до управління креативністю та креативним потенціалом підприємства. Організація не впровадила структурованих механізмів для виявлення та підтримки нових ідей. Зокрема, відсутні дискусійні майданчики, внутрішні конкурси ідей та інструменти для надання зворотного зв'язку. Як наслідок, ініціативи співробітників часто не враховуються керівництвом.

Цифрова підтримка HR-процесів є обмеженою. Організація використовує в основному традиційні методи управління персоналом. Сучасні цифрові інструменти для оцінки креативності, планування індивідуального розвитку або надання мотиваційної підтримки відсутні. Це знижує ефективність управління персоналом в контексті цифрової трансформації.

Недостатня внутрішня комунікація. Немає стабільної комунікаційної платформи для обміну ідеями між працівниками різних підрозділів організації. Співпраця часто носить формальний характер, що перешкоджає створенню творчого середовища. Відсутність відкритого обговорення проблем або рішень також послаблює довіру між працівниками та керівниками.

Низька мотивація до ініціативи. Матеріальні або нематеріальні стимули для нетипових підходів до вирішення виробничих або організаційних проблем

практично відсутні. Це заважає працівникам брати активну участь у розвитку підприємства.

Формальний підхід до професійного розвитку. Навчання працівників є переважно обов'язковим, технічним і не зосередженим на розвитку м'яких навичок, зокрема креативності, критичного мислення та емоційного інтелекту. Як наслідок, підприємство не використовує повною мірою потенціал своїх працівників у генеруванні ідей або впровадженні змін.

Незважаючи на те, що підприємство має ресурси та людський потенціал для розвитку творчого середовища, на практиці реалізація творчого управління є слабкою ланкою. Ці проблеми вимагають перегляду методів управління у роботі з працівниками, з акцентом на розвиток інноваційних здібностей команди.

У зв'язку з цифровою трансформацією людський капітал набуває особливого значення, оскільки саме співробітники є рушійною силою змін, генерують нові ідеї та є двигуном організаційного розвитку. Ефективна кадрова політика є ключовою для створення творчого середовища, яке здатне адаптуватися до сучасних викликів і сприяти інноваційному розвитку суспільства.

У ТОВ «Домінік Ко» за управління людськими ресурсами відповідає генеральний директор та відділ кадрів. Однак результати проведеного аналізу вказали на ряд проблем, які обмежують можливості розвитку творчого потенціалу співробітників. Організація не має, перш за все, систематичної стратегії аналізу складу персоналу. Не існує достатньо розвинених процедур адаптації нових співробітників, що ускладнює їх інтеграцію в команду і гальмує мотивацію проявляти ініціативу вже з першого робочого дня. Відсутність чіткої програми подальшого навчання призводить до того, що знання та навички працівників не завжди відповідають потребам сучасного виробництва, особливо з огляду на цифровий розвиток.

Особливу увагу слід приділити недостатньому використанню інструментів оцінки працівників. Методи виявлення креативності, вміння працювати в команді або здатності приймати нетрадиційні рішення практично не

використовуються. Крім того, прогнози потреб у персоналі не ґрунтуються на даних, а планування заходів адаптується до ситуації.

Вирішення внутрішніх проблем у команді залишається особливо проблематичним. Конфлікти або кризові ситуації часто ігноруються, поки вони не погіршаться, що негативно впливає на загальну атмосферу і може призвести до відходу кваліфікованих працівників з підприємства. Набір співробітників здійснюється через внутрішні та зовнішні канали, через оголошення, співпрацю з органами зайнятості або за рекомендацією існуючих співробітників. Однак на даний момент не існує систематичної стратегії для створення кадрового резерву або розвитку внутрішнього просування.

Іншим важливим недоліком є низький рівень проінформованості працівників про цілі та стратегію компанії. Частина працівників не відчуває себе частиною загальних цілей організації, що знижує їхню залученість та ініціативність. Відсутність структурованого процесу адаптації нових співробітників до компанії сприяє їх ізоляції, особливо протягом перших тижнів роботи [14].

Всі ці аспекти вказують на необхідність ретельного перегляду кадрової політики ТОВ «Домінік Ко» з урахуванням принципів креативного управління. Без створення умов для вільного розвитку людського потенціалу, підвищення залученості співробітників та цифрової модернізації процесів управління людськими ресурсами неможливо гарантувати конкурентоспроможне та стає зростання компанії в сучасних ринкових умовах.

Проблеми, виявлені в процесі реалізації кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко», свідчать про системні недоліки в сфері розвитку персоналу. На рисунку 3.1 узагальнено основні фактори, що гальмують професійне зростання співробітників і перешкоджають розвитку креативного потенціалу підприємства.



Рисунок 3.1 - Недоліки існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко».

**Примітка.** Розроблено автором на основі [22].

На основі наведеної схеми можна зробити висновок, що система розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко» потребує комплексного оновлення та вдосконалення. Найважливішими перешкодами є недостатнє фінансування навчальних процесів, низька мотивація працівників до професійного розвитку, недостатній обсяг існуючих навчальних програм та зосередження на застарілих методах навчання. Ця ситуація вимагає переходу до більш сучасної моделі розвитку персоналу, орієнтованої на використання цифрових технологій, гнучких форм навчання та систематичну підтримку підвищення кваліфікації співробітників. Впровадження цих змін дозволить співробітникам краще адаптуватися до викликів цифрової трансформації та більш ефективно розвивати креативний потенціал колективу.

### 3.2 Запропоновані заходи з удосконалення креативного потенціалу ТОВ «Домінік КО»

Через швидкі зміни, які спричиняє цифрова трансформація економіки, компанії мусять постійно пристосовувати свої внутрішні процеси, особливо управління персоналом. Як показали результати попереднього аналізу, ТОВ «Домінік Ко» має значний кадровий і виробничий потенціал, але розвиток креативного підходу в управлінні персоналом все ще обмежений. Це уповільнює інноваційний розвиток підприємства та його здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Тому в цьому підрозділі розглядаються пропозиції, спрямовані на поліпшення креативного потенціалу підприємства. Основна увага приділяється вдосконаленню організаційних, кадрових, інформаційних та комунікаційних аспектів системи управління, які безпосередньо впливають на стимулювання креативного мислення співробітників, їх ініціативність, професійну самореалізацію та розвиток відданості. Запропоновані заходи враховують особливості діяльності ТОВ «Домінік Ко», сучасні світові тенденції в галузі креативного менеджменту та реальні потреби підприємства.

В ході аналізу системи управління людським потенціалом ТОВ «Домінік Ко» було виявлено, що в компанії існує спеціальний відділ людських ресурсів, який виконує основні адміністративні та організаційні функції відповідно до вимог, що діють в компанії. Однак діяльність цього відділу наразі зосереджена переважно на виконанні технічних завдань з управління людськими ресурсами та проведенні процедур найму та звільнення працівників, а потенціал персоналу компанії не отримує належної уваги.

Для поліпшення системи управління креативним потенціалом доцільно розширити діяльність відділу кадрів і, зокрема, забезпечити систематичний збір відгуків від співробітників. Це означає регулярне вивчення ставлення співробітників до компанії, системи мотивації, умов праці та внутрішнього психологічного клімату. Це не тільки виявляє проблемні області, але й допомагає

краще зрозуміти реальні потреби колективу, сформувані позитивну організаційну культуру та створити необхідні умови для підвищення залученості персоналу.

Відсутність ефективної комунікації на робочому місці значно ускладнює взаємодію між працівниками та керівництвом. Працівники не завжди можуть висловити свої зауваження або отримати відповіді на важливі для них питання, що негативно позначається на атмосфері на робочому місці та залученні персоналу до загальних процесів. У цьому контексті особливу увагу слід приділити вдосконаленню процесів управління людськими ресурсами.

З огляду на виявлені перешкоди ТОВ «Домінік К», потребує нової кадрової стратегії, яка враховуватиме не тільки економічну ефективність, але й людський фактор. Сучасне управління людськими ресурсами вимагає розуміння мотиваційних потреб співробітників, їхнього прагнення до самореалізації та професійного зростання. Такий підхід дозволяє краще виявляти внутрішній потенціал трудового колективу та спрямовувати його на досягнення цілей підприємства. Стратегічним напрямком кадрової політики має бути створення комплексної системи управління персоналом, що поєднує економічні стимули та інструменти соціальної підтримки. Така система дозволяє гармонізувати інтереси працівників і роботодавця, підвищити ефективність праці персоналу та досягти стабільного зростання економічних і фінансових показників підприємства.

Важливим кроком у розвитку людських ресурсів є також використання сучасних методів навчання. Виклики останніх років, наприклад, пандемія COVID-19 та законодавчі обмеження в умовах війни, підкреслили важливість дистанційного навчання як більш гнучкого та безпечного варіанту професійного розвитку персоналу. Ця форма дозволяє працівникам отримувати освіту в зручний для них час і в індивідуальному темпі, не відриваючись від роботи. Крім того, онлайн-форма навчання є більш економічною порівняно з традиційними курсами та семінарами. Ця форма навчання є особливо важливою та корисною в

ситуаціях, коли працівники не можуть виїхати з України або з об'єктивних причин не можуть взяти участь у заходах, що проводяться очно.

Тому вдосконалення кадрової політики компанії не повинно обмежуватися лише організаційними змінами, а також повинно включати інструменти розвитку, що стимулюють творчість співробітників та підвищують їх мотивацію до саморозвитку, навчання та втілення нових ідей.

Поліпшення креативного управління ТОВ «Домінік Ко» вимагає комплексного підходу, що включає застосування сучасних цифрових HR-інструментів на різних етапах роботи з персоналом. Ці заходи базуються на результатах аналізу поточної ситуації, які виявили певні недоліки в системі управління креативним потенціалом, а також на передовий міжнародний досвід, розглянутий у попередніх розділах. Кінцевою метою цих пропозицій є вирішення виявлених проблем та зміцнення інноваційного потенціалу компанії.

З огляду на важливість професійної підготовки співробітників, в даний час особлива увага приділяється цифровізації процесів управління людськими ресурсами підприємствах. Управління людськими ресурсами є найдинамічнішою сферою діяльності підприємства, а модернізація методів і технологій, що використовуються в цій галузі, має значний вплив на загальні результати діяльності підприємства, що підкреслює важливість дослідження впливу цифровізації в цій сфері управління. HR-менеджери вважають мотивацію ключовим фактором у стимулюванні креативності та інновацій співробітників.

Спеціальні HR-технології управління персоналом розроблені для розвитку творчого потенціалу, відіграють ключову роль у формуванні інноваційного середовища підприємства. Вони дозволяють систематично впливати на творчу діяльність співробітників і направляти їх на досягнення стратегічних цілей.

Одним з основних принципів є постановка цілей, що включають креативні, незвичайні та нові елементи, та їх інтеграція в індивідуальні плани роботи співробітників. Такий підхід забезпечує інтеграцію креативності в повсякденну діяльність і робить її невід'ємною частиною професійного розвитку. Це вимагає

не тільки розробки завдань, але й готовності делегувати повноваження та надавати співробітникам певну автономію в пошуку рішень.

Не менш важливим є забезпечення всебічної підтримки учасників творчого процесу. Ця підтримка включає організаційні аспекти, такі як забезпечення ефективних каналів комунікації та усунення бюрократичних перешкод. Необхідно забезпечити інформаційну та консультаційну підтримку шляхом надання доступу до необхідної інформації, даних та експертних консультацій. Сучасні цифрові інструменти, такі як бази даних компанії та внутрішня мережа експертів, можуть значно допомогти в цьому процесі. Технічна підтримка повинна забезпечувати доступ до програмного забезпечення, обладнання та платформ, необхідних для співпраці та розробки прототипів.

Для заохочення інноваційної діяльності особливо важливо спрямувати заохочувальні заходи на підтримку досягнення результатів інноваційної діяльності. Ці системи заохочення повинні відрізнятися від традиційних форм матеріального та нематеріального винагородження і наголошувати на визнанні унікальності ідеї, інвестиціях в інновації та успішній реалізації інноваційних проєктів. Такими формами можуть бути спеціальні премії за реалізовані ініціативи, відсоток від виручки від нових продуктів/послуг, публічне визнання, можливості кар'єрного зростання або наставництво.

Сучасна організація, яка прагне розвивати свій креативний потенціал, повинна забезпечити систематичний збір творчих ідей у базу даних. Ця база даних повинна містити всі запропоновані креативні пропозиції, незалежно від актуальності або повноти обґрунтування. Навіть ідеї, які на перший погляд здаються нездійсненними, можуть стати джерелом натхнення або бути ефективно використані в майбутньому, якщо цифрова трансформація відкриє нові можливості для їх реалізації або зміняться ринкові умови. Це частина корпоративної пам'яті та банку стратегічних інтелектуальних ресурсів.

Нарешті, важливим фактором є створення неформальних творчих груп. Ці групи можуть діяти як всередині компанії, об'єднуючи співробітників з різних підрозділів навколо спільних інноваційних проєктів, так і співпрацювати з

зовнішніми сторонами - стартапами, дослідницькими інститутами, інноваційними центрами. Діяльність цих груп повинна бути зосереджена на створенні спільного бачення проривів в інформаційних технологіях у конкретній сфері діяльності, обміні досвідом та створенні інноваційних рішень. Цифрові платформи для співпраці та віртуальні робочі простори можуть полегшити організацію та діяльність цих груп, долаючи географічні та організаційні бар'єри.

Для розвитку креативного потенціалу персоналу на підприємстві з метою досягнення ефективних результатів необхідно застосовувати систему оцінки, яка забезпечує відстеження змін, зворотний зв'язок, мотивацію та прозорість управлінських рішень. Одним з найефективніших інструментів у цьому плані є використання ключових показників ефективності КРІ, які вже довели свою ефективність у сучасному менеджменті.

КРІ можуть використовуватися для оцінки ступеня участі працівників у креативній діяльності, активності у висуванні ідей, участі у внутрішніх ініціативах, а також наявності ресурсів для розвитку їх професійної творчості.

Для ТОВ «Домінік Ко» рекомендується використовувати такі показники: кількість ідей, запропонованих працівниками в рамках внутрішніх ініціатив;

відсоток запропонованих ідей від загальної кількості ідей;

кількість працівників, які беруть участь у нових проектах або розробці нових рішень;

активна участь у програмах професійного навчання та розвитку;

результати внутрішньої оцінки співробітників щодо командної роботи та креативності.

Ці показники не тільки фіксують рівень реалізації творчого потенціалу, але й допомагають сформувати довгострокову мотиваційну систему, в якій креативність та ініціативність визнаються цінностями і розглядаються як джерело зростання компанії.

### Висновки до розділу 3

Розглянувши напрями удосконалення креативного потенціалу в системі управління ТОВ «Домінік Ко» та зроблено такі висновки:

1. Визначено проблеми та бар'єри формування креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко». У компанії ТОВ «Домінік Ко» в умовах цифрової трансформації було проведено аналіз сучасного стану креативного потенціалу, який виявив системні перешкоди, що заважають повному використанню інноваційних ресурсів співробітників. Серед найважливіших проблем-недостатня гнучкість кадрової політики, відсутність внутрішніх комунікаційних механізмів, обмежені можливості навчання та самореалізації співробітників, а також низький рівень цифрової зрілості кадрових процесів.

Було встановлено, що сучасна модель управління людськими ресурсами потребує адаптації до викликів цифрової трансформації, зокрема до підтримки незалежності, креативного мислення та співпраці між окремими відділами. Тому усунення перешкод є необхідною умовою для переходу ТОВ «Домінік Ко» до більш гнучкої та креативної моделі управління, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці.

2. Розроблено заходи з удосконалення креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко». На основі виявлених проблем було запропоновано конкретні заходи для підвищення творчого потенціалу підприємства. До них належать: розробка цифрових HR-інструментів, системи для дистанційного навчання, KPI-показники для оцінки творчої діяльності; посилення внутрішньої комунікації та створення відкритої корпоративної культури. Ці заходи спрямовані на підвищення залучення працівників та посилення їхньої креативності. В результаті роботи були визначені конкретні заходи, які не тільки можуть підвищити залученість співробітників, але і створити умови для зростання ініціативності, креативності та продуктивності їх в мінливому середовищі. Це, в свою чергу, зміцнить стратегічну позицію компанії.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Управління формуванням та реалізацією креативного потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації», яка виконувалась на матеріалах ТОВ «Домінік Ко» було зроблено такі висновки:

1. Розкрито сутність креативного потенціалу та особливості формування креативного менеджменту підприємства. Розвиток креативного потенціалу є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємства. Аналіз показав, що креативний потенціал підприємства є багатогранною категорією, яка включає інтелектуальні, інноваційні та комунікаційні ресурси працівників. Його ефективна реалізація залежить від системного впровадження творчого управління. Основна увага повинна бути зосереджена на створенні умов для розвитку ініціативи, створенні середовища для обміну ідеями та підтримці внутрішньої мотивації працівників. У сучасному середовищі швидких цифрових змін саме такий підхід дозволяє організаціям бути конкурентоспроможними та успішними.

2. Досліджено вплив цифрової трансформації на управління креативним потенціалом. Встановлено, що цифрова трансформація та управління людськими ресурсами тісно пов'язані між собою. Використання цифрових технологій та HR-платформ сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень, підвищенню продуктивності праці та участі працівників у творчих ініціативах. Управління креативністю в умовах цифровізації вимагає нових підходів, зокрема цифрових HR-практик та гнучких моделей управління. Визначено, що метою цифрової трансформації є спрощення рутинних процесів за допомогою їх автоматизації. Впровадження інформаційних та цифрових технологій у всі соціальні процеси прискорює цифрову трансформацію та соціальний розвиток.

3. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у розвитку креативного потенціалу та формуванні креативного менеджменту. Аналіз міжнародних підходів до управління креативним потенціалом організацій показує, що розвиток креативного потенціалу людських

ресурсів стає стратегічним елементом управління бізнесом в інноваційно орієнтованих країнах. Практика провідних компаній показує, що креативність не є випадковим чи спонтанним процесом, а активно стимулюється через гнучкі моделі управління, інвестиції в середовище для обміну ідеями та підтримку самореалізації співробітників. Водночас, хоча ефективні моделі відрізняються в різних країнах, їх об'єднує системний підхід, відкритість до ініціативи та тісний зв'язок між внутрішньою комунікацією та інноваціями. Таким чином, міжнародний досвід може слугувати практичним підґрунтям для розробки ефективних заходів з розвитку креативного потенціалу на українських підприємствах з урахуванням місцевої специфіки з точки зору організаційної культури та цифрової зрілості.

4. Надали загальну характеристику підприємства та управлінської структури ТОВ «Домінік Ко». Було проаналізовано особливості та структуру управління ТОВ «Домінік Ко», а також отримано інформацію про його організаційну модель, цінності та основні напрямки розвитку. Компанія спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. В організації спостерігаються сильні ознаки систематичного підходу до управління, чіткого розподілу обов'язків, сучасного виробничого потенціалу та прагнення розширити ринки збуту. Незважаючи на позитивні зміни, внутрішнє середовище організації все ще в основному орієнтоване на традиційні методи управління, які через сучасні виклики потребують модернізації. Зміцнення ролі людського капіталу та створення сприятливого середовища для розвитку креативності та цифрових навичок працівників можуть стати каталізатором подальшого підвищення ефективності управлінських рішень та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. Головною метою підприємства ТОВ «Домінік Ко» є задоволення потреб споживачів. Підприємство збільшує виробничі потужності, інвестує в модернізацію, оновлює асортимент продукції, розробляє нові рецептури та контролює якість сировини. Підприємство

демонструє позитивний економічний розвиток: зростання чистого прибутку, валового доходу та вартості капіталу, що свідчить про загальну економічну стабільність. Водночас спостерігається зниження продуктивності праці та зростання заробітної плати, що вказує на потенційні резерви в ефективності управління персоналом. Цифрова трансформація ще не вплинула на економічні результати, що підтверджує необхідність більш ефективного використання цифрових інструментів у виробничих та управлінських процесах.

6. Досліджено підходи до формування креативного потенціалу підприємства, що набуло великого значення, оскільки дозволяє виявити не тільки наявні креативні ресурси, а й рівень готовності організації до впровадження інновацій. Приклад підприємства ТОВ «Домінік Ко» показує, що системний підхід до аналізу креативного потенціалу ще не інтегрований у загальну модель управління людськими ресурсами. Такий підхід не включає регулярні вимірювання таких компонентів, як здатність генерувати ідеї, готовність до ризику, свобода вибору та відсутність кадрової практики. На основі результатів аналізу можна зробити висновок, що існуючі методи оцінки креативності необхідно адаптувати до діяльності підприємства.

7. Визначено проблеми та бар'єри формування креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко». У результаті аналізу встановлено, що основними перешкодами є низький рівень внутрішньої комунікації, недостатня цифрова грамотність персоналу, обмеженість стимулювання креативності та відсутність системної підтримки ініціатив з боку керівництва. Це стримує розвиток інноваційного середовища, обмежує залученість працівників і формування креативних ідей. Також гальмує адаптацію до умов цифрової трансформації.

8. Розроблено заходи з удосконалення креативного потенціалу ТОВ «Домінік Ко». Сформульовано практичні рекомендації щодо поліпшення управління людськими ресурсами, зокрема щодо впровадження цифрових HR-інструментів, розробки KPI-показників для оцінки творчої діяльності, розвитку комунікаційних каналів, а також навчання та мотивації працівників, з урахуванням поточної ситуації (війна, обмеження пересування тощо).

Було запропоновано заходи, що забезпечать створення сучасної, адаптивної та орієнтованої на людину моделі управління, яка зміцнить творче середовище компанії та дозволить максимально ефективно використовувати потенціал працівників. До них належать: розробка цифрових HR-інструментів, системи для дистанційного навчання, КРІ-показники для оцінки творчої діяльності; посилення внутрішньої комунікації та створення відкритої корпоративної культури. Ці заходи спрямовані на підвищення залучення працівників та посилення їхньої креативності. Результатом роботи є конкретні заходи, які можуть не тільки підвищити залученість працівників, але й створити умови для зростання їх ініціативності, креативності та продуктивності в мінливому середовищі. Це зміцнить стратегічні позиції підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barbosa A. P. F. P. L., Salerno M., Nascimento P. T. de S., Albala A., Maranzato F. P., Tamoschus D. Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects, *International Journal of Project Management*. 2021. Vol. 39, Issue 2. P. 128-138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.005>.
2. Beck S. et al. Experimenting with Open Innovation in Science (OIS) practices: A novel approach to co-developing research proposals. *Journal of Experimental Innovation*. 2021. Vol 5. №2. P.28-49. DOI: <https://doi.org/10.23726/cij.2021.1328>.
3. Bortnikova, M., & Krokmalna, Ya. (2022). The role of creative management in forming the creative potential of the enterprise. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*,2(8),P.37–44.(It Ukrainian). <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.037>.
4. Petrova Iryna. Creativity development as an imperative for strategic human resource management. *Social and labour relations: theory and practice*, 2023, 12.2: 44. URL: <http://dominic.com.ua/content/view/16/36/lang,ua/>.
5. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С.54-56.
6. Алексєєва О.В., Мазур К.В., Цицюрський Д.М. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024.№ 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>.
7. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2021 рік / Дослідження ринків. PRO CONSULTING. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analizrynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine2021-god>.
8. Антипенко Н.В., Кушнір А.С. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. PhD Thesis. Національний авіаційний університет.

2021р. С. 65-67.

9. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Павленко Б.О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Випуск 8(86). С.32–38.

10. Боднар Д., Семенюк С. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства : матеріали III міжнар. наук. практ. конф. учених та студентів, м. Тернопіль, 6–7 грудня 2022 р. Тернопіль, 2022. С.5–7.

11. Бородіна А.А., Могилевська О.Ю., Перерва Т.П. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні з використанням блокчейну. Київський економічний науковий журнал. 2024. №7. С. 33-35.

12. Бояринова, К. О., Саченко А. О Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2023. № 26. С.60-63.

13. Букатов Д.В., Романенко О.І. Методи захисту цифрових зображень. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. 2023. С.14-

14. Вашак О., Гнізділова О., Мартиросян Л. Педагогічний менеджмент як важлива складова системи освіти в Україні. Інноватика у вихованні. 2021. С.37.

15. Воржакова, Ю. П., Хлебінська, О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. // Журнал “Економіка та держава” 2021. №9 С.109.

16. Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал: Структурно-змістовний аналіз і вплив на інноваційний розвиток. Modeling the development of the economic systems, 2025. С.397.

17. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С.53-58.

18. Гуцал Н.А. Організаційно-економічне забезпечення цифровізації управлінської системи підприємства. 2024. С.14.

19. Іванова С. М., Кільченко А. В. Цифрова трансформація освіти і науки:

зарубіжний досвід. 2021.

20. Каламан О. Б. Креативний менеджмент як парадигма сучасного управління. XIV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». 2023. С.80.

21. Комеліна О.В. Корсунська М.Ю. Практико-орієнтований підхід до проектного управління креативним потенціалом підприємств. 2023. С.66.

22. Корнієнко, Н.В. Дослідження іміджу підприємства та способів його поліпшення (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»). 2022. С.58

23. «Креативна Європа» 20212027. URL: <https://creativeeurope.in.ua/posts/new-creative-europe-programme>. 2021.

24. Корсунська М.Ю. Організаційна креативність у системі забезпечення сталого розвитку підприємства. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: тези доповідей. Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 390.

25. Кравченко М. Г. Стандарти публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації: досвід України та Німеччини. Київський юридичний журнал. 2023. №3. С.32-35.

26. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії, 2023. С 4.

27. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. 2024. С. 179-181.

28. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту / за ред. Дергачова В.В. Київ, 2021. С 8.

29. Лебідь О. В. Цифрова трансформація галузей економіки в Україні у воєнний час. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 2(60). С. 141-150. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-2-10.

30. Лядський І. Кайрос-менеджмент – управлінський інструмент на перехресті соціального інтелекту, самоменеджменту та креативності. Економічний простір, 2025, №198. С. 188-190.

31. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
32. Моторнюк У., Огерчук Ю. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58> (дата звернення: 20.05.2025).
33. Оріхівський І.О. Система оцінювання персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»). 2024, 38 с.
34. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко» URL: <http://dominic.com.ua/content/view/16/36/lang.ua/>.
35. Пархоменко-Куцевіл О.І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України /Публічне управління та митне адміністрування. 2022. Спецвипуск. С. 96.
36. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Креативний менеджмент.586с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/>.
37. Плецан Х. Креативний менеджмент крізь призму розвою культурологічних процесів України: виклики глобалізації та перспективи креативних індустрій. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, 2025, С. 47-50.
38. Польова О.Л., Ящук І.П. Креативний менеджмент в системі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку в галузі, 2024 р. 259-260 с.
39. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства.Економічний форум, 2022. 72 с.
40. Саух І.В., Саух П.Ю., Солодовник А. Креативність як ключова компетентність та інтегральний результат якості управлінського процесу в освітній сфері. Український педагогічний журнал, 2024, 2: С. 95-100.
41. Скриньковський Р., Павленчик Н., Цюх С., Заневський І., Павленчик А. Економіко-математична модель максимізації прибутку підприємства в системі цінностей сталого розвитку. Міжнародний науковий електронний журнал

Економіка сільського господарства та ресурсів. 2022. № 8 (4). С. 188-214. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.08.06>.

42. Тарасенко І.О., Гавриленко Н.Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 3(47). Т. 1. С.39.

43. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. 2023. № 18.

44. Фесіна Ю.Г. Кравчук П.Я. Креативний потенціал аграрного підприємництва: теоретичний аспект. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*, 2022, 19 (75). 262 с.

45. Філіна Т., Костельна Я. Креативний менеджмент у системі популяризації читання. Науковий журнал «Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія», 2023, С. 3.

46. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2 (125). С. 105. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-17>.

47. Цифрова трансформація. Netwave: веб-сайт. URL: <https://netwave.ua/> (дата звернення 06.08.2024).

48. Цюпак В., Бондар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. №2. С. 448.

49. Шепель В.І. Основи менеджменту: підручник. Центр учбової літератури, 2021. 87 с.

50. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022р. 8 с.

51. Яковлева Р.В. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»). 2024.

## ДОДАТКИ

*Копія*

Серія А01 **СВІДОЦТВО** № 296422

**ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ  
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ**

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ПОЛТАВАКОНДИТЕР"**

Ідентифікаційний код юридичної особи	<b>00382208</b>
Місцезнаходження юридичної особи	<b>36020, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., МІСТО ПОЛТАВА, ВУЛИЦЯ СПАСЬКА, БУДИНОК 10</b>
Місце проведення державної реєстрації	<b>ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b>
Дата проведення державної реєстрації	<b>10.12.1991</b>
Підстава (підстави) заміни свідоцтва про державну реєстрацію	<b>зміна місцезнаходження юридичної особи</b>
Дата заміни свідоцтва про державну реєстрацію	<b>08.02.2011</b>

*м. Полтава*

Номер запису в Єдиному  
державному реєстрі юридичних  
осіб та фізичних  
осіб-підприємців про заміну  
свідництва про державну  
реєстрацію

**1 588 107 0010 002784**

**Державний реєстратор**

**ЯРЕМЕНКО Л. О.**



*шава*

місто Полтава, Україна, 08 лютого 2011 року  
Я. Буленко М.М., приватний нотаріус Полтавського міського нотаріального округу,  
засвідчую вірність цієї копії з оригіналу документа, в останньому підчисток, дописок,  
закреслених слів, незастережених виправлень або інших особливостей не виявлено.  
Зареєстровано в реєстрі за № *254*

Стягнуто плату згідно ст. 31 Закону України "Про нотаріат"

**ПРИВАТНИЙ НОТАРІУС**

*Буленко*  
**М.М.Буленко**



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

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"</b>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	<b>ПОЛТАВСЬКА</b>	за ЄДРПОУ	2023	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	00382208		
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КОПФГ	UA53080370010183642		
Середня кількість працівників <sup>2</sup>	599	за КВЕД	240		
Адреса, телефон	вулиця Бірюзова Маршала, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна		10.82		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		505096			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	379	294
первісна вартість	1001	1 801	1 673
накопичена амортизація	1002	1 422	1 379
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	170 352	147 847
первісна вартість	1011	412 299	416 359
знос	1012	241 947	268 512
Інвестиційна нерухомість	1015	707	662
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 444	1 444
знос інвестиційної нерухомості	1017	737	782
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 776	297
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>175 214</b>	<b>149 100</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	112 528	136 566
виробничі запаси	1101	80 172	108 243
незавершене виробництво	1102	3 331	5 799
готова продукція	1103	28 834	22 358
товари	1104	191	166
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89 784	50 461
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	4 825	265
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 152	12 713
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 018	125 218
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>255 307</b>	<b>325 223</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>430 521</b>	<b>474 323</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 741	4 737
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	342 911	396 660
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>390 755</b>	<b>444 500</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	29 910	16 925
розрахунками з бюджетом	1620	547	3 506
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	478	588
розрахунками з оплати праці	1630	5 311	5 393
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 520	3 411
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>39 766</b>	<b>29 823</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>430 521</b>	<b>474 323</b>

Керівник

Плаксії Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко" за ЄДРПОУ	Дата (рік, місяць, число)		
		(найменування)		
		Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		
		2023	01	01
		за Рік 2022 р.		
		Форма № 2 Код за ДКУД		
		1801003		

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	638 511	521 563
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 515 820 )	( 469 341 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	122 691	52 222
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	36 976	16 346
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 27 378 )	( 31 591 )
Витрати на збут	2150	( 48 018 )	( 45 407 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 551 )	( 16 072 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	65 720	-
збиток	2195	( - )	( 24 502 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	135	278
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( 343 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( 26 )
Інші витрати	2270	( 24 )	( 199 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	65 831	-
збиток	2295	( - )	( 24 792 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12 082)	3 611
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	53 749	-
збиток	2355	( - )	( 21 181 )

#### I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	53 749	(21 181)

#### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	439 257	398 252
Витрати на оплату праці	2505	71 978	78 626
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 526	15 614
Амортизація	2515	35 071	37 112
Інші операційні витрати	2520	51 764	47 094
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	612 596	576 698

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Плаксії Валерій

Головний бухгалтер

Г

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко" за ЄДРПОУ  
(найменування)

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2022** р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	783 527	565 253
Повернення податків і зборів	3005	6 239	27 913
у тому числі податку на додану вартість	3006	6 239	27 913
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	64	184
Надходження від повернення авансів	3020	2 912	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	135	278
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	125	109
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	6 381	4 047
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 499 816 )	( 427 407 )
Праці	3105	( 57 641 )	( 62 594 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 15 649 )	( 16 739 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 30 749 )	( 17 658 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 5 745 )	( 415 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 9 698 )	( 822 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 15 306 )	( 16 421 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 5 447 )	( 10 797 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 434 )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 113 960 )	( 97 594 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>75 687</b>	<b>-35 005</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	464	5 002
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 7 638 )	( 35 228 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-7 174</b>	<b>-30 226</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	( - )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( 1 451 )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( - )	( 302 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>-1 753</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>68 513</b>	<b>-66 984</b>
Залишок коштів на початок року	3405	41 018	113 564
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	15 687	(5 562)
Залишок коштів на кінець року	3415	125 218	41 018

Керівник

\_\_\_\_\_

Плаксій Валерій

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Горбачова Наталія

\_\_\_\_\_



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	(4)	-	-	-	-	(4)
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	(4)	-	53 749	-	-	53 745
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	31 827	2 733	4 737	8 543	396 660	-	-	444 500

Керівник

Плаксії Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

## ДОДАТОК И

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

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"</b>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	2024	01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	00382208	
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КОПФГ	UA53080370010183642	
Середня кількість працівників <sup>2</sup>	546	за КВЕД	240	
Адреса, телефон	вулиця Решетилівська, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна		10.82	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		505096		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	294	208
первісна вартість	1001	1 673	1 673
накопичена амортизація	1002	1 379	1 465
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	147 847	130 917
первісна вартість	1011	416 359	424 260
знос	1012	268 512	293 343
Інвестиційна нерухомість	1015	662	588
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 444	1 343
знос інвестиційної нерухомості	1017	782	755
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	297	229
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>149 100</b>	<b>131 942</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	136 566	133 262
виробничі запаси	1101	108 243	111 305
незавершене виробництво	1102	5 799	6 230
готова продукція	1103	22 358	15 481
товари	1104	166	246
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50 461	51 306
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	265	1 121
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 713	19 174
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	125 218	164 153
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>325 223</b>	<b>369 016</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>474 323</b>	<b>500 958</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 737	4 737
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	396 660	416 058
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>444 500</b>	<b>463 898</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 925	22 071
розрахунками з бюджетом	1620	3 506	2 466
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	588	470
розрахунками з оплати праці	1630	5 393	8 346
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 411	3 707
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>29 823</b>	<b>37 060</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>474 323</b>	<b>500 958</b>

Керівник

Плаксії Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	01	01
			00382208		

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	735 277	638 511
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 620 962 )	( 515 820 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	114 315	122 691
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 978	36 976
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 35 350 )	( 27 378 )
Витрати на збул	2150	( 46 729 )	( 48 018 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 094 )	( 18 551 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	23 120	65 720
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 052	135
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 75 )	( 24 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	27 097	65 831
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 699)	(12 082)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	19 398	53 749
збиток	2355	( - )	( - )

#### I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	19 398	53 749

#### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	537 066	439 257
Витрати на оплату праці	2505	98 414	71 978
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 196	14 526
Амортизація	2515	26 121	35 071
Інші операційні витрати	2520	49 398	51 764
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	730 195	612 596

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник \_\_\_\_\_ П'яксіт Валерій Головний бухгалтер

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко" за ЄДРПОУ  
(найменування)

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2023** р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	838 927	783 527
Повернення податків і зборів	3005	4 540	6 239
у тому числі податку на додану вартість	3006	4 540	6 239
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	64
Надходження від повернення авансів	3020	341	2 912
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	71	135
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	183	125
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	7 255	6 381
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 571 435 )	( 499 816 )
Праці	3105	( 76 773 )	( 57 641 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 20 469 )	( 15 649 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 29 674 )	( 30 749 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 8 605 )	( 5 745 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 722 )	( 9 698 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 20 347 )	( 15 306 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 5 618 )	( 5 447 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 25 )	( 434 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 109 091 )	( 113 960 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>38 232</b>	<b>75 687</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	569	464
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 7 113 )	( 7 638 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-6 544</b>	<b>-7 174</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	( - )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>31 688</b>	<b>68 513</b>
Залишок коштів на початок року	3405	125 218	41 018
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	7 247	15 687
Залишок коштів на кінець року	3415	164 153	125 218

Керівник \_\_\_\_\_

Плаксієв Валерій \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Горбачова Наталія \_\_\_\_\_



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	19 398	-	-	19 398
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	31 827	2 733	4 737	8 543	416 058	-	-	463 898

Керівник

\_\_\_\_\_

Плаксіє Валерій

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Горбачова Наталія

\_\_\_\_\_

## ДОДАТОК К

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

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"</b>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	2025	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	00382208		
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КОПФГ	UA53080370010183642		
Середня кількість працівників <sup>2</sup>	494	за КВЕД	240		
Адреса, телефон	вулиця Решетилівська, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна		10.82		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		505096			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	208	122
первісна вартість	1001	1 673	1 667
накопичена амортизація	1002	1 465	1 545
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	130 917	109 622
первісна вартість	1011	424 260	429 520
знос	1012	293 343	319 898
Інвестиційна нерухомість	1015	588	545
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 343	1 343
знос інвестиційної нерухомості	1017	755	798
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	229	866
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>131 942</b>	<b>111 155</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	133 262	163 639
виробничі запаси	1101	111 305	135 741
незавершене виробництво	1102	6 230	6 275
готова продукція	1103	15 481	21 337
товари	1104	246	286
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 306	64 357
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	1 121	362
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 174	9 135
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	164 153	239 908
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>369 016</b>	<b>477 401</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>500 958</b>	<b>588 556</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 737	4 737
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	416 058	468 457
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>463 898</b>	<b>516 297</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	22 071	50 078
розрахунками з бюджетом	1620	2 466	3 542
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	470	868
розрахунками з оплати праці	1630	8 346	11 080
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 707	6 691
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>37 060</b>	<b>72 259</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
IV. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>500 958</b>	<b>588 556</b>

Керівник

Плаксії Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ДОМІНІК Ко"**

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
00382208		

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	837 760	735 277
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>    премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>    премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>    зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 690 612 )	( 620 962 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	147 148	114 315
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>    зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	25 385	22 978
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>    дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>    дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>    дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 40 323 )	( 35 350 )
Витрати на збут	2150	( 52 593 )	( 46 729 )
Інші операційні витрати	2180	( 19 579 )	( 32 094 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>    витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>    витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	60 038	23 120
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 889	4 052
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>    дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 )	( 75 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	63 926	27 097
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11 527)	(7 699)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	52 399	19 398
збиток	2355	( - )	( - )

#### I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	52 399	19 398

#### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	602 037	537 066
Витрати на оплату праці	2505	111 214	98 414
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 198	19 196
Амортизація	2515	27 931	26 121
Інші операційні витрати	2520	61 137	49 398
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	824 517	730 195

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Плаксій Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2025	01	01
			за ЄДРПОУ 00382208		
(найменування)					

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	953 674	838 927
Повернення податків і зборів	3005	13 174	4 540
у тому числі податку на додану вартість	3006	13 174	4 540
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	832	-
Надходження від повернення авансів	3020	2 313	341
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	12	71
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	225	183
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	6 022	7 255
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 624 820 )	( 571 435 )
Праці	3105	( 86 539 )	( 76 773 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 23 060 )	( 20 469 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 35 018 )	( 29 674 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 11 765 )	( 8 605 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 310 )	( 722 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 22 943 )	( 20 347 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 3 026 )	( 5 618 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 5 )	( 25 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 124 239 )	( 109 091 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>79 545</b>	<b>38 232</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	569
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 10 818 )	( 7 113 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-10 818</b>	<b>-6 544</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	( - )	( - )
Сплату дивідендів	3355	( - )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>68 727</b>	<b>31 688</b>
Залишок коштів на початок року	3405	164 153	125 218
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	7 028	7 247
Залишок коштів на кінець року	3415	239 908	164 153

Керівник \_\_\_\_\_

Плаксіє Валерій \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Горбачова Наталія \_\_\_\_\_



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b>									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	52 399	-	-	52 399
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	31 827	2 733	4 737	8 543	468 457	-	-	516 297

Керівник \_\_\_\_\_

Плаксії Валерій \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Горбачова Наталія \_\_\_\_\_