

**ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ»**

м. Київ

«30» квітня 2026р

Повне найменування:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ»

Організаційно-правова форма:

Товариство з обмеженою відповідальністю

Ідентифікаційний код юридичної особи:

30637114

Місцезнаходження:

Україна, 01054, м. Київ, вул. Михайла Коцюбинського, будинок 1

Міжміський код, телефон та факс:

+38 044 401-62-66, +38 044 401-62-66

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ» (далі по тексту - Товариство), код за ЄДРПОУ 30637114, в особі директора Коломійченка Валерія Олексійовича, цим Звітом про управління повідомляє в розповідній формі найбільш суттєві, на нашу думку, відомості про діяльність Товариства в звітному 2025 році.

Наведена інформація розглядається спільно з річною фінансовою звітністю станом на 31.12.2025 року, яка відображає повну фінансову інформацію про господарську діяльність Товариства.

1. Організаційна структура та опис діяльності Товариства

Товариство входить до групи компаній Blauberg Group, не має дочірніх підприємств.

Внаслідок постійного розвитку Товариство втілює в потужне науково-виробниче підприємство, яке володіє сучасною виробничою базою і самостійно виробляє повний спектр обладнання для систем вентиляції та кондиціонування будь-якого ступеня складності, має виробничі потужності, які розташовані більш ніж на 90 000 м². Кожен з цехів Товариства обладнаний відповідно до міжнародних стандартів і здійснює повноцінний виробничий цикл.

Товариство входить до складу престижних міжнародних організацій - експертів в області вентиляції, кондиціонування та опалення.

З 2008 року Товариство є повноправним членом асоціації HARDI (Міжнародна асоціація дистриб'юторів обладнання для вентиляції, кондиціонування та опалення, США).

З 2010 року Товариство є учасником міжнародної асоціації AMCA (Міжнародна асоціація руху і контролю повітря, США). У 2011 році продукція Товариства в черговий раз пройшла випробування на відповідність стандартам AMCA і отримала сертифікацію для ринку США.

У 2011 році Товариство приєдналося до учасників міжнародної асоціації HVI (Інститут домашньої вентиляції, США).

За даними журналу Forbes Ukraine, Товариство входить в ТОП 50 головних експортерів України за 2024-2025 роки, а по категорії Машинобудування - в ТОП 5 головних експортерів країни за 2024-2025 роки.

1.1. Організаційна структура Товариства

Станом на 31.12.2025 року організаційна структура Товариства складається з наступних підрозділів: дирекція, секретаріат управління, централізована бухгалтерія, департамент планування та

економічного аналізу, департамент фінансів, конструкторсько-технологічний департамент, відділ розвитку, відділ впровадження нових виробів, група сертифікації та патентування, департамент експортних продажів та маркетингу, департамент торгівлі, група організаційного розвитку, департамент інформаційних технологій, департамент з управління персоналом, служба охорони та режиму, департамент ЗЕД та логістики, департамент матеріально-технічного постачання, департамент маркетингу, департамент проектування виробництва та збуту електричних машин, департамент кондиціонування та промислового холоду, виробництво, служба якості, їдальня, сервісна служба. Підрозділ «Виробництво» поділяється на основне виробництво, що підпорядковується заступнику директора з виробництва, і допоміжне виробництво, що підпорядковується головному інженеру. Основне виробництво в свою чергу складається з підрозділу з виробництва побутової вентиляції, підрозділу з виробництва промислових вентиляційних установок а також департаменту планування та контролю виробництва.

1.2. Стратегія та цілі Товариства

Товариство дотримується стратегії сталого розвитку, спрямованої на підвищення ефективності виробництва, впровадження інноваційних технологій та розширення ринкової присутності.

Перспективними планами розвитку Товариства є запровадження нових технологій в вентиляційній промисловості.

Основні стратегічні пріоритети:

- - впровадження сучасних технологій у виробництво вентиляційного обладнання, зокрема рішень з використанням автоматизації та IoT;
- - підвищення енергоефективності продукції відповідно до європейських стандартів;
- - модернізація виробничих потужностей та розширення логістичної інфраструктури;
- - забезпечення відповідності вимогам систем управління якістю (ISO 9001) та екологічної сертифікації;
- - розвиток персоналу та підвищення кваліфікації працівників;
- активізація експортної діяльності та зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

Реалізація зазначених цілей спрямована на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та довгострокового сталого розвитку Товариства.

1.3. Сфера діяльності Товариства за географічним розташуванням та галузевим спрямуванням

Основними ринками збуту продукції Товариства є ринки України, країн Європи, СНД, Азії, Близького Сходу, Північної та Південної Америки, Австралії. Покупцями продукції Товариства є будь-які фізичні та юридичні особи, незалежно від форм власності.

1.4. Інформація про продукцію, що виробляється Товариством

Асортимент обладнання для систем вентиляції та кондиціонування Товариства становить понад 40 000 найменувань для побутової, комерційної та промислової вентиляції, різних цільових аудиторій споживачів і світових географічних регіонів.

Основні види продукції, які виробляє Товариство:

- - промислові вентилятори (пластикові вентилятори змішаного типу - серії ТТ, Стрім, Буст, металеві вентилятори – серії ВК, ВКМ, ВКП, КС, КАМ, ВКВ, ВКГ, ВШ, осьові вентилятори - серії ОВ, ОВК, кухонні вентилятори – серії КСК, ВШК) та аксесуари до них;
- - побутові вентилятори (пластикові вентилятори – d100, d120, d125, d150, d200, вентилятори спеціального призначення – серії ВН, ВВР, ЦФ, Фантом) та аксесуари до них;
- - припливно-витяжні установки (моноблочні ПВУ – серії Енейв, ВУТ, ВУТР, ПБ, ГБ, МПА, ВА, ПА, каркасно-модульні ПВУ – серії Айрвентс, Блауейр) та аксесуари до них;

- - вентиляція для димовидалення та бомбосховищ (вентилятори димовидалення – серія ВКДВ, ВЦД, ВШД, ВКПД, ВДО, ВПДО, протипожежні вентилятори – JAF, ICF, вентилятори для бомбосховищ – серія ЕРВ, протипожежні клапани – КП, КПД, КПДУ, КРД, ПЛ) та аксесуари до них;
- - прилади для кондиціонування та опалення (ВРФ-системи, теплові насоси та фанкойли);
- - децентралізована вентиляція (побутові рекуператори – серії ТвінФреш, Брізі, Соло, Венто Експерт, комерційні ДПВУ – серії Мікра, Фрешбокс, соціальні ДПВУ – серія ДВУТ) та аксесуари до них;
- - системи каналів промислового призначення (систем Пластивент, система гнучких каналів, система Спіровент, металеві СМЕ, система Флексівент, кабель канали);
- - інші пластикові вироби побутового призначення (фільтри, сифони, дверцята ревізійні, хомути, клапани, решітки, дифузори, анемостати).

1.5.Ринкова частка Товариства в різних сегментах, у яких здійснює свою діяльність Товариство

Товариство у звітному періоді (2025 р.) не досліджувало ринкову частку в різних сегментах, у яких Товариство здійснює свою діяльність.

2. Результати діяльності Товариства

2.1. Результати діяльності Товариства

Чистий прибуток Товариства за результатами 2025 року, склав 515 023 тис. грн..

За звітний період (2025 р.) реалізовано продукції на суму 5 634 269 тис. грн..

Загальна сума експорту складає 4 533 426 тис. грн., частка експорту в загальному обсязі продажів складає 80,5 %.

Показники	2025 рік	2024 рік	Зміна +/- тис. грн.	Зміна %
	тис. грн.	тис. грн.		
Чистий дохід від реалізації	5 634 269	4 812 582	821 687	17,1
Собівартість реалізації	3 318 636	2 682 313	636 323	23,7
Операційні доходи	161 912	94 365	67 547	71,6
Витрати на збут та адміністративні витрати	1 585 031	1 372 903	212 128	15,5
Інші витрати	216 154	159 639	56 515	35,4
Чистий прибуток (збиток)	515 023	523 096	- 8 073	- 1,5
Активи	4 673 188	4 203 523	469 665	11,2
Сплачені податки	739 229	558 403	180 826	32,4

2.2.Операційні витрати та доходи

Адміністративні витрати за підсумками 2025 року збільшились на 50,3 %, що складає 245 668 тис. грн. та становлять 734 003 тис. грн.. Основною статтею адміністративних витрат є витрати на персонал, включно з податками на заробітну плату, які становлять 77,2% від адміністративних витрат у 2025 році. Витрати на збут зменшились на 3,8 %, що складає 33 540 тис. грн. і становлять 851 028 тис. грн., що зумовлено збільшенням витрат на оплату праці працівникам підрозділів та зростанням вартості транспортних послуг, професійних послуг та реклами, що забезпечують збут.

2.3.Активи

Активи Товариства у 2025 році збільшились на 11,2 % проти 2024 року що складає 469 665 тис. грн. і

становлять 4 673 188 тис. грн. Балансова вартість необоротних активів збільшилась на 96 912 тис. грн., в тому числі зросла вартість нематеріальних активів на 4 345 тис. грн., основних засобів на 96 906 тис. грн.. Оборотні активи збільшились на 372 753 тис. грн. : з 3 307 348 тис. грн. у 2024 році до 3 680 101 тис. грн. у 2025 році.

Інформація про види активів

Показники	31.12.2025 р.	31.12.2024 р.
	тис. грн.	тис. грн.
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 020 362	790 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	159 916	78 279
з бюджетом	72 503	38 061
Інша поточна дебіторська заборгованість	40 667	38 350
Гроші та їх еквіваленти	779 410	940 208

3. Ліквідність та зобов'язання

3.1. Основними джерелами забезпечення ліквідності в Товаристві є оборотні активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань.

Основні фінансові зобов'язання Товариства включають довгострокові позики та кредиторську заборгованість. Основна мета цих фінансових інструментів - забезпечити фінансування діяльності Товариства. Товариство має різні фінансові активи, які включають переважно торгіву та іншу дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, що виникають безпосередньо в ході господарської діяльності Товариства.

Зважене управління ліквідністю передбачає наявність достатніх грошових коштів та достатність фінансування для виконання чинних зобов'язань по мірі їх настання. Метою Товариства є підтримання балансу між безперебійним фінансуванням та гнучкістю у використанні кредитних умов, наданих постачальниками та банками. Передплати зазвичай використовуються для управління як ризиком ліквідності, так і кредитним ризиком. Товариство здійснює аналіз за строками оплати активів та термінами погашення своїх зобов'язань і планує рівень ліквідності залежно від їх очікуваного погашення.

Показники	2025 рік	Термін виникнення			
		до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців	понад 36 місяців
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	592 135	592 135	-	-	-
розрахунками з бюджетом	39 588	39 588	-	-	-
розрахунками зі страхування	6 736	6 736	-	-	-
розрахунками з оплати праці	60 721	60 721	-	-	-
Розрахунками за одержаними авансами	96 017	96 017	-	-	-
Інша поточна кредиторська заборгованість	412	412	-	-	-
Поточні забезпечення	380 193	380 193	-	-	-
Поточна частина довгострокових позик	415 265	15 578	6 456	17 409	375 822
Інші поточні зобов'язання	6 508	6 508	-	-	-
Довгострокові зобов'язання	135 138	7 616	28 336	21 620	77 566

3.2. Фінансування Товариства у 2025 році відбувалось за рахунок власних коштів.

Коефіцієнти поточної ліквідності і забезпеченості власними оборотними засобами Товариства:

Показники	31.12.2025 р.	31.12.2024 р.
	%	%
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,3	2,36
Коефіцієнт рентабельності основних засобів (ROC)	57	65
Коефіцієнт фінансового важеля (D/E)	0,59	0,58
Коефіцієнт боргового навантаження (D/A)	0,37	0,37
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,18	0,22

3.3. Основними шляхами підвищення фінансової стійкості Товариства при цьому є:

- підвищення ефективності використання основних фондів Товариства;
- підвищення інтенсивності використання оборотних активів Товариства;
- підвищення продуктивності праці;
- подальше збільшення обсягів реалізації товарів; зниження матеріальних операційних витрат;
- розширення ринку збуту продукції (товарів);
- залучення інвестицій (кредитів).

Товариство мало приблизно однакові показники ліквідності за останні п'ять років на рівні загальноприйнятого нормативного значення.

За рахунок процедур ефективного управління грошовими потоками (бюджетування та контроль робочого капіталу) у Товариства не виникає проблем з ліквідністю та касових розривів.

4. Екологічні аспекти

4.1. Товариство впроваджує принципи сталого розвитку у всіх виробничих процесах, дотримуючись міжнародних екологічних та якісних стандартів. Система менеджменту якості сертифікована відповідно до вимог ISO 9001:2015, що забезпечує стабільну відповідність продукції високим вимогам безпеки, енергоефективності та надійності.

4.2. У рамках екологічної політики Товариство забезпечує ефективне управління впливом на навколишнє середовище. В експлуатації знаходиться Станція нейтралізації стічних вод із блоком зневоднювання осаду, що відповідає чинним санітарним нормам та забезпечує контрольоване скидання у міську систему каналізації м. Боярка.

4.3. У сфері поводження з відходами пріоритетом є мінімізація шкідливого впливу на довкілля та раціональне використання ресурсів. Товариство уклало договори на вивезення твердих побутових відходів, утилізацію металобрухту, використаного гідравлічного масла, а також приймання відпрацьованих люмінесцентних ламп.

4.4. Для моніторингу впливу на навколишнє середовище Товариство регулярно замовляє проведення лабораторних досліджень атмосферного повітря у м. Боярка та має діючий дозвіл на викиди забруднюючих речовин від стаціонарних джерел.

4.5 З метою демонстрації прихильності Товариства подальшому екологічному розвитку та сприянню підтримання біорізноманіття видів, на підприємстві розроблені і впроваджені «Екологічна політика» та «Політика щодо біорізноманіття», а також план дій в області охорони навколишнього середовища.

Товариство послідовно інтегрує екологічну відповідальність у свою операційну діяльність, прагнучи гармонійного балансу між промисловим розвитком, безпекою праці та захистом довкілля.

5. Соціальні аспекти та кадрова політика

5.1. Середня кількість штатних працівників Товариства на кінець 2025 року становила 2 767 осіб.

Показники	2025 рік	2024 рік
Середня кількість працівників, з них:	2 767	2 607
чоловіків	1 609	1 548
жінок	1 158	1 059

5.2. Фонд оплати праці включаючи виплату відпусток за 2025 рік становив 1 363 006 тис. грн. (збільшення відносно попереднього 2024 року на 484 185 тис. грн. (55%)).

5.3. В Товаристві запроваджена система заохочення (мотивації) працівників.

За підсумками року чи місяця нагороджуються як кращі виробничі колективи, так і окремі працівники за проявлене старання і сумлінну працю, у вигляді грошових премій, а також лімітованих корпоративних наборів та грамот.

За підсумками 2025 року в числі кращих згідно наказу виявились 303 працівники, яким було надана грошова винагорода 2 880 тис. грн. в 2026 році.

5.4. В Товаристві функціонує служба охорони праці. Контроль за дотримання норм і правил з охорони праці здійснюється на всіх виробничих площах. Для забезпечення безпеки праці регулярно організовується навчання в навчальних закладах за профільними спеціальностями. Працівники Товариства забезпечені засобами індивідуального захисту-спеодягом, спецвзуттям, рукавицями, засобами захисту очей тощо.

5.5. З метою підтвердження свого статусу соціального відповідального роботодавця, Товариство періодично проходить аудити на вимоги всесвітньо відомої платформи для обміну інформацією про етично стійке виробництво в ланцюжку поставок – Sedex/SMETA.

5.6. Кадрова програма Товариства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам Товариства.

За звітний період (2025 рік) Товариством була реалізована програма навчання і підвищення рівня кваліфікації працівників, за наступними напрямками:

- навчання навичкам надання першої невідкладної допомоги - для працівників виробничих підрозділів;
- спеціальне навчання (пожежно-технічний мінімум) для працівників, зайнятих на роботах з підвищеною пожежною небезпекою - для працівників виробничих підрозділів;
- вдосконалення професійних навичок - «навчання з кібер безпеки Захист мереж Cisco» - для співробітників системного адміністрування ІТ;
- вдосконалення професійних навичок - управління командою lean-департамент експортних продаж;
- вдосконалення професійних навичок - бізнес англійська - для співробітників сервісної служби;
- навчання з електробезпеки - для працівників робочих спеціальностей;
- навчання за професією машиніст автотранспорту - для працівників робочих спеціальностей;
- навчання з охорони праці при роботах на висоті - для працівників робочих спеціальностей;
- навчання з охорони праці під час експлуатації вантажопідіймальних кранів - для працівників робочих спеціальностей;
- навчання з охорони праці під час експлуатації електротранспорту - для працівників робочих спеціальностей.

Працівники (робочий персонал) Товариства проходять первинне професійне навчання та отримують кваліфіковані професії. Проводиться оцінка керівників середньої ланки виробничих підрозділів Товариства з метою підвищення рівня управлінських навичок і ефективності проходження періоду адаптації, під час прийняття на посаду нового працівника чи переведення працівника на іншу посаду.

З метою охорони здоров'я персоналу в 2025 році Товариством організована програма медичної підтримки «Діла», скористатись якою мають можливість всі працівники компанії, а також проведено офтальмологічне обстеження всіх бажаючих співробітників.

6. Ризики

Товариство приділяє особливу увагу управлінню ризиками як складовій частині стратегії забезпечення безперервності діяльності та досягнення стратегічних цілей у складних умовах ринку. Система управління ризиками Товариства інтегрована в ключові бізнес-процеси та передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінку, моніторинг та вжиття заходів для мінімізації впливу потенційних загроз.

6.1. Загальні принципи управління ризиками

Управління ризиками базується на:

- системності та проактивності;
- постійному вдосконаленні механізмів виявлення ризиків;
- залученні усіх рівнів управління до процесу моніторингу та контролю;
- розвитку внутрішньої культури обізнаності щодо ризиків та відповідальності за зниження їх рівня.

6.2. Операційні та стратегічні ризики

- **Ризики безперервності постачання:** пов'язані з перебоями у логістиці, зростанням вартості сировини, аваріями на виробництвах постачальників. Зниження впливу забезпечується шляхом укладання довгострокових контрактів, диверсифікації постачальників, створенням стратегічних запасів.
- **Фізичне зношення основних засобів:** впливає на зменшення виробничої потужності. Товариство здійснює планові ремонти та модернізацію виробничого обладнання, впроваджує енергоефективні технології.
- **Кризові зміни ринку збуту:** викликані зниженням попиту, затримками в оплаті. Зменшення ризику досягається шляхом активної маркетингової політики, посилення роботи з надійними партнерами, адаптації асортименту під актуальні потреби ринку.

6.3. Ризики, пов'язані з воєнним станом в Україні

- **Фактор безпеки:** продовження повномасштабної воєнної агресії російської федерації створює додаткові загрози безпеці персоналу, об'єктів виробництва, логістичних маршрутів. Товариство вживає заходів щодо укриття працівників, організації віддаленої роботи (де можливо), перепрофілювання логістичних шляхів, співпраці з регіональними органами влади для забезпечення безпеки.
- **Обмеження мобільності:** воєнний стан зумовлює складнощі в переміщенні працівників, обладнання, товарів, що ускладнює виконання контрактних зобов'язань у строк. Товариство налагоджує співпрацю з місцевими логістичними операторами, адаптує умови поставок та закупівель відповідно до нових реалій.
- **Ризики пошкодження інфраструктури:** імовірність руйнування об'єктів критичної та виробничої інфраструктури через обстріли, що може вплинути на безперервність виробництва. У відповідь — розроблено та регулярно оновлюється план дій у надзвичайних ситуаціях.

6.4. Кадрові ризики та дефіцит персоналу

- **Кадровий дефіцит:** один з ключових викликів останніх років, який посилюється у зв'язку з мобілізаційними процесами, тимчасовою міграцією населення та зміною структури ринку праці. Товариство стикається зі складнощами у залученні кваліфікованого персоналу, особливо у виробничому сегменті.

- **Міграція спеціалістів:** частина працівників змінила місце проживання або тимчасово виїхала за межі країни. Це створює додаткове навантаження на наявний кадровий ресурс та потребує перегляду підходів до мотивації персоналу.

Мінімізація кадрових ризиків здійснюється через:

- посилення внутрішнього навчання та підготовки кадрів;
- адаптацію умов праці для залучення працівників із постраждалих регіонів;
- впровадження програм підтримки персоналу та внутрішнього резерву;
- розвиток цифрових інструментів для підвищення ефективності праці при обмежених ресурсах.

6.5. Фінансові та ринкові ризики

Ринкові ризики включають процентний, валютний та ціновий ризики. Товариство проводить моніторинг змін ринкової ситуації, впроваджує механізми хеджування і коригує фінансові стратегії у відповідь на динаміку обмінного курсу.

Кредитний ризик зберігається на контрольованому рівні за рахунок відповідальної кредитної політики, аналізу фінансового стану контрагентів та постійного моніторингу дебіторської заборгованості.

Банківський сектор: попри війну, зберігається стабільність банківської системи, яка підтримується зваженою політикою НБУ. Часткове зняття валютних обмежень у 2023 році покращило умови для експортних операцій, хоча низка обмежень все ще діє.

6.6. Прогнозування та адаптація

Управлінський персонал Товариства постійно відстежує динаміку ризиків, зокрема пов'язаних з воєнним станом, і вживає своєчасних заходів щодо адаптації діяльності. Незважаючи на значну невизначеність, Товариство продовжує операційну діяльність, виконує свої зобов'язання перед працівниками, партнерами та державою, забезпечуючи сталу роботу у надзвичайних умовах.

7. Дослідження та інновації

7.1. Сума витрат на дослідження та розробку за звітний 2025 рік складає 88 327 тис. грн. (збільшення відносно попереднього 2024 року на 36 716 тис. грн. (71%)).

8. Фінансові інвестиції

Протягом звітного періоду (2025 р.) Товариство не здійснювало фінансових інвестицій у цінні папери інших підприємств, також Товариство не здійснювало фінансових інвестицій в асоційовані і дочірні підприємства.

9. Перспективи розвитку

Багаторічний досвід роботи в кліматичній галузі, власне конструкторське бюро та потужне сучасне виробництво залишаються стратегічною основою стійкого розвитку Товариства. Завдяки гнучкості виробничих процесів і високому рівню інженерної експертизи, Товариство здатне оперативно реагувати на зміни ринку та задовольняти потреби замовників у проектуванні й виготовленні систем вентиляції будь-якого рівня складності.

В Товаристві успішно функціонує відділ комплексних інженерно-будівельних рішень у сфері кліматизації. Його спеціалісти беруть активну участь у розробці та впровадженні індивідуальних технічних рішень для різних об'єктів цивільного та промислового призначення, що дозволяє формувати комплексну пропозицію «під ключ».

Розгалужена мережа дистрибуторів по всій території України забезпечує доступність вентиляційного обладнання Товариства для широкого кола споживачів, з урахуванням змін логістики в умовах воєнного стану.

9.1. Реалії та виклики галузі

На сьогодні галузь виробництва вентиляційного обладнання в Україні перебуває в умовах високої конкуренції та технологічного оновлення. Ключовими викликами залишаються:

- постійне зростання вимог до енергоефективності та надійності продукції;
- дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений трудовою міграцією, мобілізаційними процесами та демографічними змінами;
- нестабільність ринку постачань і логістики у зв'язку з воєнними діями;
- загрози для фізичної безпеки виробничих потужностей.

Товариство вбачає у цих викликах імпульс до трансформації, модернізації та пошуку нових рішень.

9.2. Основні напрями розвитку

У найближчій перспективі стратегія розвитку Товариства передбачає:

- **Запровадження новітніх технологій:** розвиток власного конструкторського бюро як центру інженерних інновацій, що забезпечує створення конкурентоспроможних, енергоефективних рішень з урахуванням європейських стандартів.
- **Автоматизація та цифровізація виробництва:** розширення використання сучасних CAD/CAE-систем, впровадження елементів штучного інтелекту для моделювання і контролю якості продукції.
- **Розвиток внутрішнього ринку та експортного потенціалу:** пошук нових логістичних рішень, розширення географії постачань, участь у міжнародних виставках і галузевих проєктах.
- **Інвестиції в людський капітал:** активне залучення молодих спеціалістів, співпраця з технічними навчальними закладами, створення внутрішньої системи навчання та наставництва для збереження й розвитку кадрового потенціалу.
- **Фокус на сталий розвиток:** інтеграція ESG-принципів у всі етапи діяльності — від розробки продукції до утилізації виробничих відходів, підвищення енергоефективності об'єктів та зменшення впливу на довкілля.

9.3. Адаптація до умов воєнного стану

З огляду на воєнний стан в Україні, Товариство адаптує стратегію розвитку до реалій, що змінюються. Передбачено:

- децентралізацію виробничих процесів з можливістю гнучкого перенесення обсягів виробництва у разі локальних загроз;
- створення резервів критичних матеріалів та запасних частин;
- посилення партнерства з місцевими громадами для забезпечення стабільної роботи та підтримки регіональної економіки;
- участь у відновленні інфраструктури країни шляхом надання спеціалізованих рішень для лікарень, навчальних закладів, житлових та комерційних об'єктів.

Завдяки стратегічній гнучкості, технологічному потенціалу та відповідальній позиції, Товариство впевнено дивиться у майбутнє як національний виробник, здатний бути рушієм відновлення і розвитку критично важливої галузі в Україні.

Цим Звітом про управління керівництво Товариство надало ту інформацію, яка відсутня і не може бути представлена у фінансовій звітності, однак, суттєво може впливати на рішення користувачів.

Директор

ТОВ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ»

Валерій КОЛОМІЙЧЕНКО

Головний бухгалтер



Наталія АВРАМЕНКО