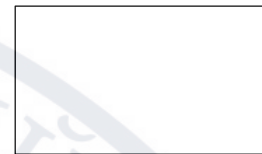


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ
СТУСА

ДЕХТЯР СВІТЛАНА ВІТАЛІЇВНА



Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА

« _____ » _____ 2026 р.

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ганна СЕРЕДА,
доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
кандидат економічних наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Дехтяр С. В. Управління ризиками як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління ризиками як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності економічних ризиків, їх класифікації та особливостей управління ризиками в сучасних умовах господарювання. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та комплексне оцінювання ризиків ТОВ

«НЕСС ГРУП». Виявлено основні фінансові та операційні ризики, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Обґрунтовано практичні заходи щодо мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення системи фінансового контролю, розвитку кадрового потенціалу та диверсифікації напрямів діяльності. Встановлено, що ефективне управління ризиками сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства та посиленню його конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність підприємства, фінансові ризики, операційні ризики, фінансова стійкість, конкурентні переваги.

56 с., 8 табл., 5 рис., 3 дод., 41 джерело.

ABSTRACT

Dekhtiar. S. V. Risk management as a factor in enhancing enterprise competitiveness. Specialty 073 Management, education programme

«Management» . Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The bachelor's thesis examines theoretical and practical aspects of risk management as a factor in enhancing enterprise competitiveness. Scientific approaches to the essence and classification of economic risks as well as risk management methods are summarized. An analysis of the financial and economic performance and a comprehensive assessment of the risks of KNESS Group LLC were conducted. The main financial and operational risks affecting the enterprise's performance were identified. Practical measures aimed at risk minimization and competitiveness improvement through strengthening financial control, developing human resources and diversifying business activities were substantiated. It was established that effective risk management contributes to strengthening the financial stability of the enterprise and improving its competitive position in the market.

Keywords: risk, risk management, enterprise competitiveness, financial risks, operational risks, financial stability, competitive advantages.

56 p., 8 tables, 5 figures, 3 appendices, 41 references.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, класифікація та причини виникнення економічних ризиків	8
1.2. Конкурентоспроможність підприємства та ключові фактори її формування	13
1.3. Вплив системи управління ризиками на конкурентні позиції компанії	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ТОВ «НЕСС ГРУП»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЕСС ГРУП»	23
2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства	28
2.3. Комплексне оцінювання ключових ризиків у діяльності компанії	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НЕСС ГРУП»	43
3.1. Практичні заходи з мінімізації фінансових ризиків підприємства	43
3.2. Напрями зниження операційних ризиків і посилення конкурентних позицій	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування підприємств у сучасних умовах супроводжується впливом численних внутрішніх і зовнішніх ризиків, які впливають на результати діяльності, фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Економічна нестабільність, посилення конкуренції, технологічні зміни та наслідки воєнного стану в Україні підвищують значення ефективного управління ризиками як інструменту забезпечення стабільного розвитку підприємств і зміцнення їх ринкових позицій.

Теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками висвітлені у працях В. Вітлінського, Г. Великоїваненка, О. Лактіонової, Л. Донець та інших науковців. Значний внесок у дослідження конкурентоспроможності підприємств зробили М. Портер, О. Кузьмін, Є. Бельтюков, І. Єпіфанова та інші вчені. Водночас питання практичного впровадження інструментів ризик-менеджменту та оцінювання їх впливу на конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища залишаються актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ризиками як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками на прикладі ТОВ «НЕСС ГРУП».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, класифікацію та причини виникнення економічних ризиків підприємства;
- охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства та основні фактори її формування;
- визначити вплив системи управління ризиками на конкурентні позиції підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «НЕСС ГРУП»;
- проаналізувати основні фінансові показники діяльності підприємства;

- здійснити оцінювання ключових ризиків у діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП»;
- розробити заходи щодо мінімізації фінансових ризиків підприємства;
- обґрунтувати напрями зниження операційних ризиків і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НЕСС ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиками як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для вивчення теоретичних засад управління ризиками та конкурентоспроможності підприємства застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації. Під час дослідження діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» використано методи фінансового аналізу, порівняння та групування показників. Для оцінювання ризиків застосовано метод експертних оцінок і побудову карти ризиків. На основі узагальнення отриманих результатів обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства.

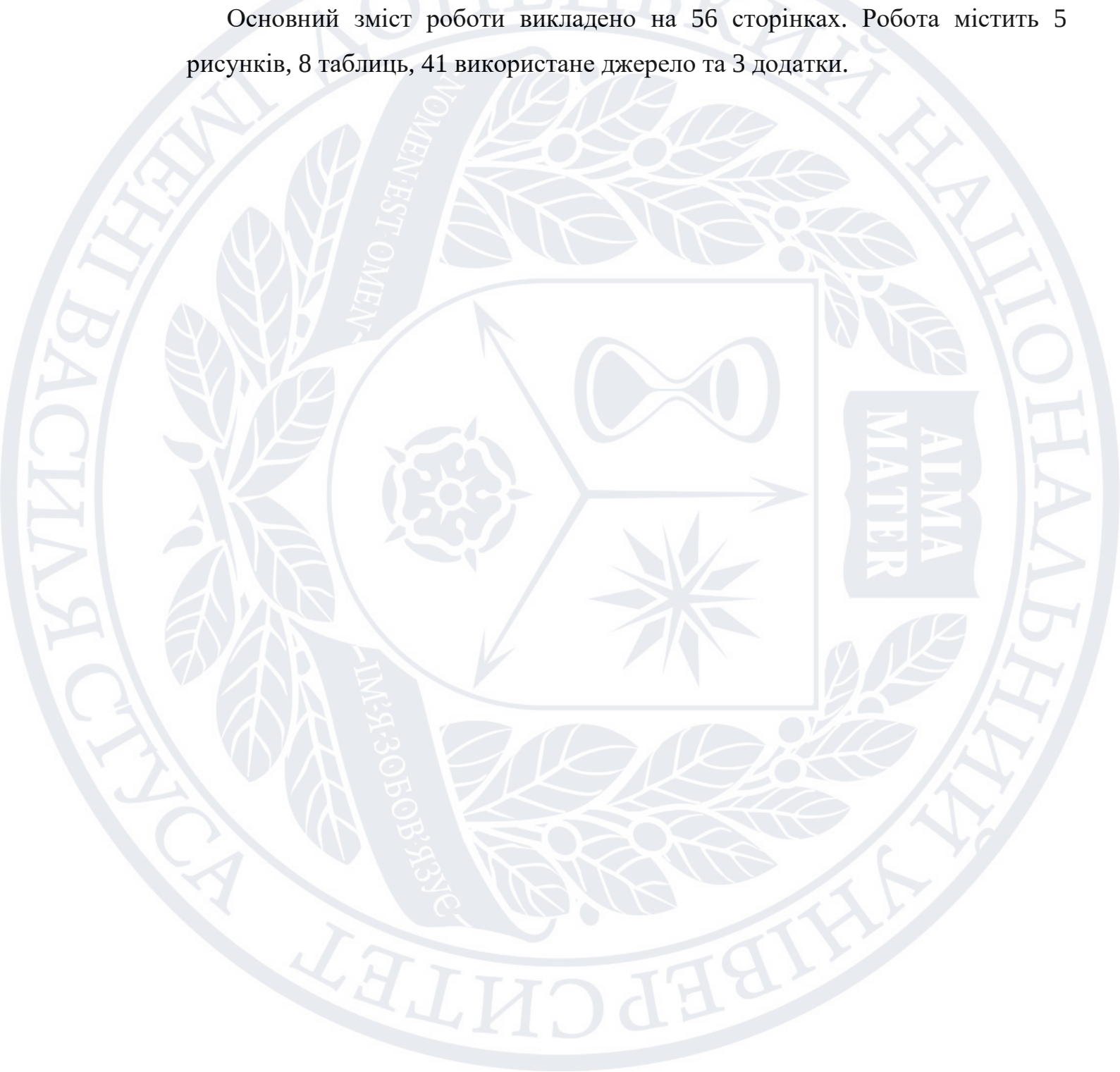
Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «НЕСС ГРУП». Їх використання сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, зниженню рівня фінансових та операційних ризиків і зміцненню конкурентних позицій компанії.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовано на XXVI Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (2026 р.). За матеріалами дослідження опубліковано статтю «Вплив системи управління ризиками на конкурентні позиції підприємства» у Віснику студентського наукового товариства

Донецького національного університету імені Василя Стуса (Вип. 18, Т. 1, 2026).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та трьох додатків.

Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках. Робота містить 5 рисунків, 8 таблиць, 41 використане джерело та 3 додатки.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та причини виникнення економічних ризиків

Будь-яка підприємницька діяльність у сучасних ринкових умовах тісно пов'язана з дією факторів невизначеності. Щоденно керівництво компаній змушене приймати десятки управлінських рішень, не маючи стовідсоткової гарантії їхньої успішності. Неможливість ідеально точно передбачити майбутні дії конкурентів, зміну законодавства, коливання цін на сировину чи поведінку клієнтів створює середовище, в якому виникнення економічних ризиків є закономірною складовою господарської діяльності. Отже, ризики виникають на всіх етапах функціонування підприємства – від забезпечення ресурсами до реалізації готової продукції.

В економічній літературі роками точаться дискусії щодо того, як саме варто розуміти ризик. Частина авторів схиляється до думки, що це виключно негативне явище, яке несе збитки. Проте сучасні наукові підходи трактують ризик ширше, розглядаючи ризик не лише як загрозу, а й як імовірність отримати додаткову вигоду за рахунок нестандартних управлінських рішень.

Базове та найпоширеніше у вітчизняній науці визначення пропонує В. В. Вітлінський. Автор зазначає, що економічний ризик — це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка відображає ступінь успіху або невдачі підприємства в досягненні поставлених цілей з урахуванням впливу факторів невизначеності [1]. Важливість цього підходу полягає в тому, що він пояснює подвійну природу ризику. З одного боку, він є об'єктивним, адже кризові явища чи зміни в макроекономіці відбуваються незалежно від бажання компанії. З іншого боку, він є суб'єктивним, оскільки саме менеджмент ухвалює рішення щодо реагування на ці зміни: ігнорувати їх чи превентивно адаптувати бізнес-модель. Більш конкретний, орієнтований на фінансові результати підхід, пропонує О. А. Лактіонова. Дослідниця визначає економічний

ризик підприємства як імовірність виникнення несприятливих наслідків у формі втрати доходу або капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення господарської діяльності [2]. Тобто ключовий акцент робиться на збереженні ресурсів компанії.

Своєю чергою, М. Л. Вдовин підходить до цього питання з позиції планування. На його думку, економічний ризик варто розглядати як ситуативну характеристику діяльності, що відображає можливі відхилення у формуванні цільових показників ефективності [3]. Відповідно, реалізація економічного ризику на практиці проявляється у недоотриманні запланованих обсягів прибутку через порушення платіжної дисципліни контрагентами або інші деструктивні фактори[5].

Узагальнюючи думки науковців, можна сформулювати чітке визначення: економічний ризик підприємства – це ймовірність того, що фактичні результати діяльності компанії відхиляться від запланованих показників під впливом зовнішніх та внутрішніх обставин, що може призвести як до фінансових втрат, так і до здобуття нових ринкових переваг.

Для того щоб успішно управляти загрозами, їх потрібно правильно ідентифікувати. Відповідно до досліджень І. Богданюка, базовими критеріями для класифікації економічних ризиків є джерело їх виникнення, характер наслідків та сфера прояву [4]. Залежно від джерела, всю сукупність ризиків традиційно поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні загрози формуються макроекономічними процесами, які компанія не може контролювати: змінами в законодавстві, коливаннями курсу валют чи форс-мажорними обставинами. Натомість внутрішні ризики зароджуються в межах самої організації, і їхній рівень повністю залежить від професіоналізму керівництва (наприклад, технологічні збої або висока плинність кадрів через неефективну мотивацію).

За характером наслідків економічні ризики диференціюють на чисті та спекулятивні. Чисті ризики є доволі однозначними, оскільки вони завжди передбачають лише два варіанти розвитку подій: або компанія зазнає прямих

збитків, або зберігає свій поточний стан, типовим прикладом є втрата майна внаслідок надзвичайних ситуацій. Спекулятивні ризики є значно складнішими, оскільки вони дають менеджменту певний шанс на виграш. Наприклад, виведення на ринок інноваційного продукту може обернутися фінансовим провалом, але водночас здатне принести компанії надприбутки у разі високого рівня його сприйняття споживачами.

Для комплексного розуміння природи загроз доцільно розглянути розгорнуту класифікацію за сферою їх виникнення у розрізі ключових бізнес-процесів. Цю структурну декомпозицію візуалізовано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація економічних ризиків підприємства

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Як свідчить наведена схема, весь спектр економічних ризиків компанії формується під тиском восьми специфічних векторів, кожен з яких здатен дестабілізувати роботу підприємства. Базовими виступають ресурсні та логістичні ризики, які пов'язані з фізичним забезпеченням виробництва: дефіцитом сировини, розривом ланцюгів постачання або різким зростанням тарифів на перевезення. Наступний рівень формують кадрові та управлінські ризики, що відображають загрози з боку людського фактору, зокрема помилки керівництва у прийнятті стратегічних рішень або брак вузькопрофільних спеціалістів. Своєю чергою, виведення готової продукції на ринок супроводжується маркетинговими ризиками, по типу помилкове ціноутворення

чи падіння попиту, та інноваційними ризиками, наприклад провал нових розробок на ринку. Розвиток і масштабування бізнесу неминує генерує інвестиційні ризики, пов'язані зі знеціненням вкладеного капіталу в нові проекти. Найбільший вплив на фінансову стійкість підприємства мають фінансові ризики, оскільки саме вони відображають наслідки реалізації інших груп ризиків. Саме вони призводять до виникнення касових розривів, втрати ліквідності та стрімкого зростання кредиторської заборгованості, створюючи пряму загрозу банкрутства компанії.

Жодна із зазначених загроз не активується самостійно. Перехід ризику з гіпотетичного стану в реальну проблему відбувається під дією певних каталізаторів — факторів ризику. Як підкреслює О.В. Михайленко, ефективний ризик-менеджмент має боротися з першопричинами [6]. Якщо вплив внутрішніх мікроекономічних факторів (таких як застаріле обладнання чи брак власних оборотних коштів) менеджмент може усунути самостійно, то зовнішні макроекономічні чинники вимагають постійної адаптації бізнес-моделі.

Згідно з дослідженнями О. Кібік, поточне ділове середовище диктує вітчизняному бізнесу нові, надзвичайно жорсткі умови виживання [7]. Для українських підприємств критичними каталізаторами сьогодні є функціонування в умовах воєнного стану, суттєве ускладнення транспортної логістики та регулярні обмеження в постачанні електроенергії. Крім того, спостерігається глибока трансформація ринку праці, що проявляється в гострому дефіциті кваліфікованих технічних кадрів через міграційні та мобілізаційні процеси.

Щоб цілісно розуміти логіку того, як розрізнені фактори перетворюються на реальні збитки, у сучасній міжнародній практиці управління ризиками, зокрема, згідно зі стандартом ISO 31000, застосовують візуальну аналітичну модель «Краватка-метелик». Вона наочно демонструє, що процес виникнення загрози розгортається поетапно, де критична подія є центральним вузлом, який об'єднує першопричини та фінансові наслідки. Цей теоретичний взаємозв'язок відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Теоретична модель бар'єрного управління економічним ризиком за методом «Краватка-метелик»

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Як видно з наведеної схеми, архітектура моделі складається з трьох ключових елементів. Ліве «крило» метелика формують причини — екзогенні макроекономічні дестабілізатори та ендогенні вразливості підприємства, наприклад, управлінські прорахунки. Коли ці фактори спрацьовують одночасно, вони сходяться в центральному вузлі моделі — настає безпосередній економічний ризик. У цій точці відбувається відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих показників. Своєю чергою, праве «крило» демонструє прямі наслідки цього вузла: підприємство фіксує падіння показників абсолютної ліквідності, зниження рентабельності і, як результат, втрачає свою ринкову стійкість.

Проте головна практична цінність моделі «Краватка-метелик» для менеджменту полягає не лише у візуалізації проблеми, а в можливості побудови системи захисту — так званих «управлінських бар'єрів». Завдання керівництва підприємства полягає у тому, щоб вибудувати ці бар'єри на обох крилах моделі. На лівому крилі встановлюються превентивні, або іншими словами, запобіжні бар'єри, які мають не допустити переростання причини у подію. До таких бар'єрів

належать інструменти стратегічного планування, своєчасне хеджування ризиків, диверсифікація діяльності та проведення регулярного внутрішнього аудиту.

Якщо ж превентивні заходи не витримали тиску середовища і ризикова подія в центрі все ж настала, менеджмент активує відновлювальні, або реактивні бар'єри на правому крилі моделі. Їхня мета — мінімізувати фінансові наслідки. Для цього підприємство розгортає систему антикризового управління, залучає заздалегідь сформовані фінансові резерви та активує штрафні санкції щодо контрагентів, щоб не допустити руйнування капіталу.

Загалом, економічний ризик є об'єктивною і постійною складовою будь-якого підприємства. У сучасних умовах успіх компанії залежить не від того, чи зможе вона повністю уникнути ризиків, а від того, наскільки професійно менеджмент вміє виявляти їхні причини та вибудовувати систему управлінських бар'єрів. Застосування сучасних аналітичних інструментів дозволяє керівництву не просто констатувати факт наявності загрози, а розробляти науково обґрунтовані механізми захисту. Тільки завдяки своєчасному впровадженню як превентивних, так і відновлювальних бар'єрів компанія здатна захистити свої ресурси та забезпечити собі міцні конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

1.2. Конкурентоспроможність підприємства та ключові фактори її формування

Пошук ефективних інструментів управління ризиками не є самоціллю для бізнесу, адже в реальній ринковій економіці результативність будь-якого менеджменту завжди вимірюється здатністю компанії витримувати конкурентний тиск. Виживання підприємства, його прибутковість та довгостроковий розвиток в умовах високої турбулентності безпосередньо залежать від накопиченого конкурентного потенціалу. Коли макроекономічне середовище стає нестабільним, конкурентоспроможність стає одним із ключових орієнтирів стратегічного розвитку підприємства.

В академічному середовищі досі не існує єдиного, універсального трактування цього явища. Складність полягає в тому, що конкурентоспроможність постійно еволюціонує разом із самим ринком. Фундамент сучасного розуміння цієї категорії заклав класик стратегічного управління Майкл Портер. У своїх базових дослідженнях він довів, що конкурентоспроможність не можна розглядати як статичний стан чи разове досягнення. Навпаки, це безперервний, динамічний процес пошуку та утримання унікальної конкурентної переваги. Портер наголошував, що така перевага виникає лише тоді, коли компанія здатна створювати для споживача вищу цінність за менших або аналогічних витрат порівняно зі своїми прямими суперниками по галузі [8].

Сучасні українські науковці значно розширюють цей класичний підхід, адаптуючи його до реалій економіки, що постійно трансформується. Зокрема, Т. І. Гончарук звертає увагу на те, що сучасне конкурентне середовище характеризується високою динамічністю та посиленням ринкового тиску. Вона розглядає конкурентоспроможність як специфічну інтегральну властивість суб'єкта господарювання. За її логікою, успішна компанія має не просто краще за інших задовольняти поточні потреби ринку, а й володіти достатньою гнучкістю, щоб миттєво реагувати на глобалізаційні виклики та зміну технологічних укладів [9]. Подібну думку, але з акцентом на довгострокове планування, висловлюють Є. А. Бельтюков та Л. А. Некрасова. Вони переконані, що сутність конкурентоспроможності неможливо відділити від загальної стратегії розвитку бізнесу. Оцінка поточних позицій компанії на ринку має слугувати не просто констатацією факту, а жорсткою аналітичною базою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо подальшого масштабування чи, навпаки, оптимізації діяльності [10].

Також важливим є суто управлінський погляд на цю проблему. О. Є. Кузьмін визначає конкурентоспроможність як своєрідне дзеркало, що відображає загальну ефективність внутрішнього менеджменту [11]. Якщо керівництво компанії грамотно розподіляє фінансові потоки, впроваджує прозору

систему мотивації персоналу та вміє мінімізувати втрати від економічних ризиків, ринкові позиції такого підприємства автоматично зміцнюються. Якщо узагальнити ці концептуальні підходи, стає зрозуміло, що сучасна конкурентоспроможність підприємства виходить за межі простого зниження цін та прямолінійної цінової конкуренції. Вона формується як комплексна здатність бізнесу розробляти, виробляти та продавати такий продукт, який за сукупністю цінових та якісних характеристик перевершує пропозиції конкурентів, гарантуючи при цьому фінансову безпеку самої компанії.

Щоб зрозуміти, як підприємство може досягти такого стану, необхідно розібрати механіку ринкового середовища. Найбільш авторитетним світовим інструментом для розв'язання цього завдання залишається класична модель п'яти сил Майкла Портера. Суть цієї концепції полягає в тому, що рівень конкурентної напруги, а отже, і рівень прибутковості бізнесу, ніколи не визначається діями лише одних прямих конкурентів. На компанію одночасно тиснуть п'ять структурних сил, взаємодія яких і формує реальний ландшафт галузі. Теоретичну архітектуру цієї аналітичної моделі відображено на рисунку 1.3.

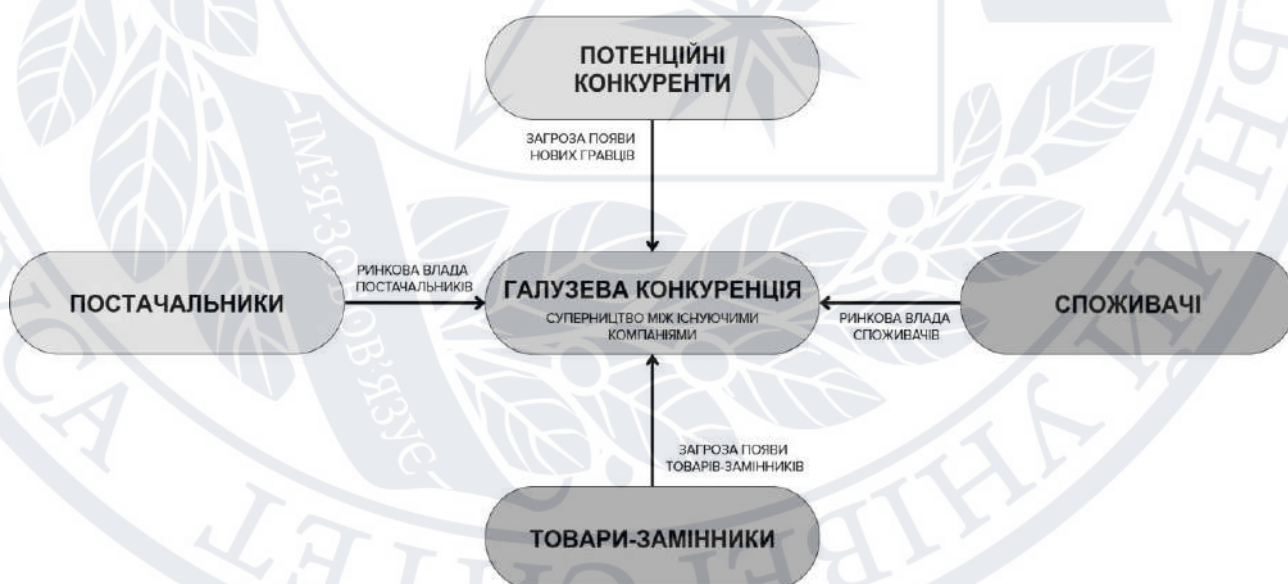


Рисунок 1.3 – Класична модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Графічна побудова моделі наочно розкриває анатомію галузевого впливу. Як видно з рисунка 1.3, центральним ядром є безпосередня галузева конкуренція — щоденне суперництво між існуючими компаніями за частку ринку. Інтенсивність цієї боротьби залежить від того, наскільки щільно заповнений ринок, чи швидко він зростає, і який обсяг постійних витрат змушені нести гравці. Чим вищі ставки, тим частіше компанії вдаються до цінових війн та агресивних рекламних кампаній.

Проте навіть лідерство в цьому центральному сегменті не гарантує довгострокової безпеки, оскільки на підприємство постійно діють додаткові ринкові фактори. Значним викликом є загроза появи нових гравців, тобто потенційних конкурентів. Щоб захистити свою територію, існуючий бізнес змушений штучно підвищувати бар'єри для входу: патентувати технології, акумулювати капітал, створювати потужні бренди, які новачкам буде важко перевершити. Водночас окрему небезпеку становить поява товарів-замінників (субститутів). Цей фактор не дозволяє компанії безконтрольно завищувати ціни, адже споживач завжди може відмовитися від звичного продукту на користь дешевшої або більш функціональної альтернативи з суміжної галузі.

Крім того, на рівень рентабельності підприємства суттєво впливають учасники ланцюгів постачання. З одного боку, компанія стикається з ринковою владою постачальників сировини чи послуг. Якщо таких контрагентів на ринку мало, а підприємство критично залежить від їхньої продукції, вони отримують можливість диктувати власні ціни, тим самим зменшуючи прибуток виробника. З іншого боку, вирішальне значення має ринкова влада споживачів. В умовах відкритого інформаційного простору покупці стають дедалі вимогливішими: вони очікують вищої якості продукції, кращого сервісу та лояльних цін. Лише той менеджмент, який здатен збалансувати всі ці п'ять сил, може забезпечити своєму підприємству стійку конкурентну позицію.

Однак подолання галузевих бар'єрів неможливе без мобілізації внутрішніх резервів. В. О. Герасимова та Е. О. Резанов справедливо зазначають, що успіх компанії формується на перетині впливів зовнішнього та внутрішнього

середовища [12]. Макроекономічні умови, а саме інфляційні процеси, державне регулювання чи кредитна політика банків, виступають своєрідним фоном, який компанія має враховувати у своїх планах. Натомість внутрішня організація бізнесу — це пряма зона відповідальності керівництва. Саме від рівня технологічного оснащення, кваліфікації кадрів, якості фінансового планування та глибини маркетингових досліджень залежить те, наскільки ефективно підприємство зможе використати зовнішні можливості.

Варто також враховувати стрімку інтелектуалізацію сучасного бізнесу. Сьогодні класичні методи боротьби, такі як просте зниження собівартості, вже не дають довгострокового ефекту. В. В. Джеджула та його колеги доводять, що головним рушієм стійкої конкурентоспроможності стає інноваційна діяльність [13]. Здатність компанії першою впровадити нове програмне забезпечення для контролю логістики, запропонувати ринку унікальний дизайн або перевести виробництво на енергоощадні технології дозволяє їй зменшити залежність від прямої цінової конкуренції.

Усе вищезазначене набуває критичної ваги, коли теоретичні моделі переносяться на реалії сучасної української економіки. Воєнні та економічні виклики суттєво змінили пріоритети формування конкурентних переваг українських підприємств. Досліджуючи цей феномен, В. Бойко та М. Зарічний відзначають, що традиційні критерії конкурентоспроможності поступилися місцем факторам екстремальної виживаності [14]. Компанії, які раніше перемогли за рахунок агресивного маркетингу, сьогодні можуть втратити все через одну зупинку виробництва. Тому сьогодні конкурентоспроможним вважається те підприємство, яке здатне забезпечити енергетичну автономність своїх цехів, має гнучку систему логістики, не залежить від одного постачальника та здатне втримати ключових фахівців в умовах тотального дефіциту кадрів.

Отож, в епоху глобальної нестабільності та системних кризових явищ конкурентоспроможність підприємства не може формуватися у відриві від системи ризик-менеджменту. Ці два напрями управління працюють як єдиний механізм. Компанія, яка вміє заздалегідь ідентифікувати загрози та розуміє

природу тиску галузевих сил, витрачає значно менше ресурсів на порятунок від криз. Цей збережений капітал спрямовується на інноваційний розвиток та модернізацію, що у підсумку дозволяє компанії створювати вищу цінність для ринку і надійно закріплювати за собою лідерські позиції.

1.3. Вплив системи управління ризиками на конкурентні позиції компанії

Еволюція управлінської думки змінила ставлення бізнесу до небезпек. Тривалий час підприємства сприймали ризик виключно як негативну подію, від якої потрібно просто застрахуватися або відкласти гроші на «чорний день». Проте в сучасних умовах система управління ризиками перетворилася на важливий елемент забезпечення ринкової стійкості підприємства. Будь-який розвиток і перемога над конкурентами вимагають вільних фінансових ресурсів. Відповідно, компанія, яка вміє захищати свої гроші від непередбачуваних втрат, завжди матиме більше простору для маневру, ніж та компанія, яка постійно витрачається на ліквідацію наслідків власних помилок.

Найбільш відчутно цей механізм працює через вплив на собівартість продукції. Якщо підприємство ігнорує загрози, воно неминуче стикається з додатковими непередбаченими витратами[15]. Наприклад, через відсутність перевірки контрагентів компанія не отримує оплату за відвантажений товар. Через економію на технічному обслуговуванні — зупиняється виробнича лінія. Щоб перекрити ці фінансові діри та уникнути касових розривів, керівництво змушене закладати ці збитки у вартість майбутніх партій товару. Продукція стає дорожчою, а компанія втрачає можливість залучати клієнтів вигідними цінами.

Натомість впровадження системи захисних бар'єрів дозволяє мінімізувати повторюваність фінансових втрат. Коли загрози виявляються на ранніх стадіях, фінансові показники стають жорсткими та прогнозованими. Відсутність постійних форс-мажорів дозволяє компанії утримувати стабільну ціну на ринку. Навіть тоді, коли галузь переживає спад і конкуренти змушені піднімати ціни для виживання, захищене підприємство зберігає свою цінову привабливість і плановий рівень прибутку.

Здобуття цінової переваги — це лише перший етап. Наступний вектор впливу стосується збереження клієнтської бази під час макроекономічних криз [18]. Сучасні ланцюги постачань працюють за принципом доміно: зупинка одного підприємства миттєво зупиняє роботу його партнерів. Саме тому в B2B-сегменті надійність цінується значно вище, ніж просто низька вартість послуг. Замовникам критично важливо знати, що їхній контракт буде виконано попри логістичні проблеми, відключення електроенергії чи зміну курсу валют [17].

Підприємства, які не мають резервних планів, під час кризи зупиняють роботу і підводять своїх клієнтів. У цей самий час компанія з налагодженим ризик-менеджментом продовжує стабільно працювати, використовуючи резервні потужності та альтернативних постачальників. Розчаровані замовники переорієнтовуються на більш стабільних партнерів. Таким чином, готовність до загроз дозволяє не просто вижити, а й суттєво збільшити свою частку ринку за рахунок послаблених конкурентів.

Третій механізм базується на доступі до фінансування. Для того щоб впроваджувати нові технології та розширювати збут, бізнесу потрібен зовнішній капітал. Перед тим як видати кредит, будь-який банк проводить оцінку позичальника. Головним критерієм цієї оцінки є рівень ризикованості бізнесу [16]. Якщо компанія не контролює власні процеси, банк розцінює її як проблемну і закладає високий ризик неповернення коштів у кредитну ставку. Гроші стають дорогими. З іншого боку, наявність прозорої системи управління ризиками переконує кредиторів у надійності підприємства. Це відкриває доступ до пільгового фінансування та довших кредитних ліній, що дає змогу модернізуватися набагато швидше за конкурентів.

Не менш важливою є оптимізація управлінського часу. Ресурс уваги керівництва є обмеженим [18]. Якщо директор щодня власноруч розв'язує проблеми, що виникають через відсутність системного контролю, він перетворюється на антикризового менеджера. У такій ситуації зупиняється стратегічне планування, компанія припиняє генерувати нові ідеї та вдосконалювати сервіс. Делегування рутини системі ризик-менеджменту

вивільняє керівникам час для вивчення потреб ринку та пошуку нових векторів розвитку.

Взаємозв'язок усіх цих елементів та їхнє перетворення на реальну ринкову перевагу наочно відображено на рисунку 1.4

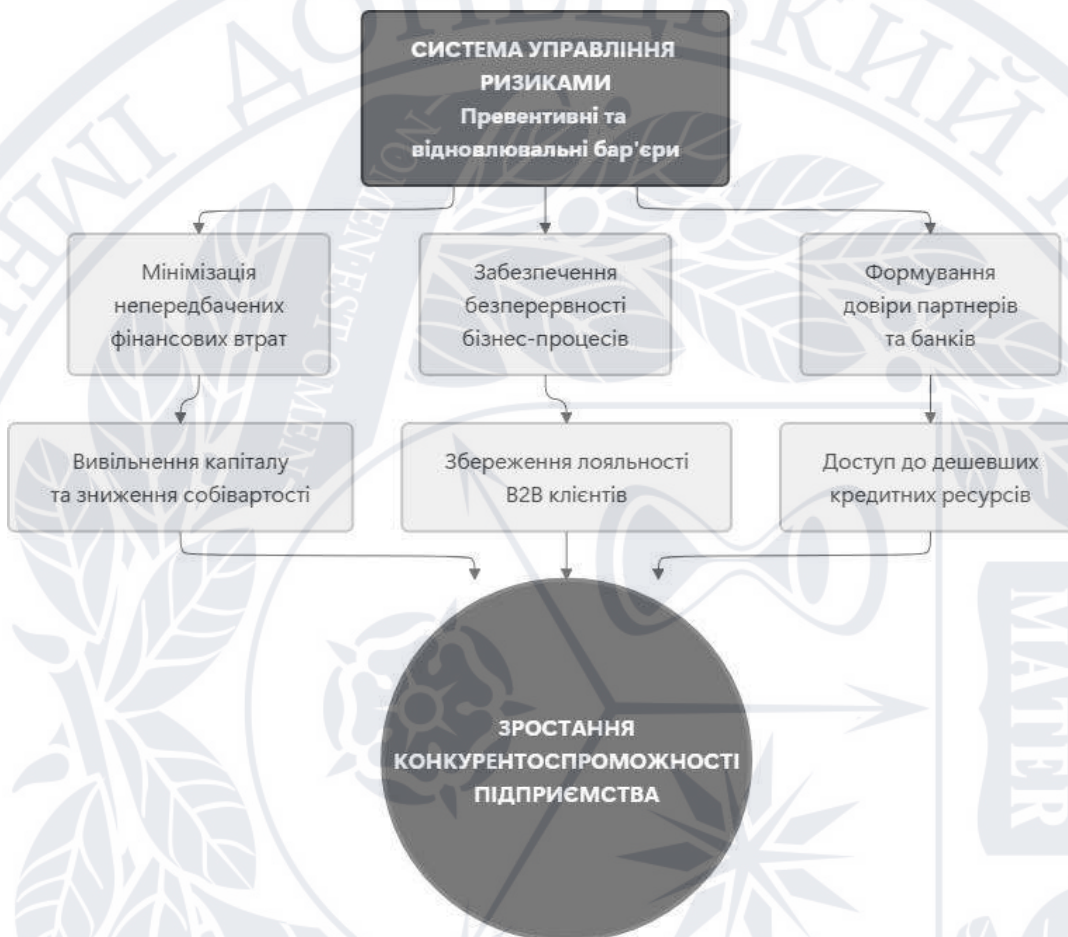


Рисунок 1.4 - Механізм впливу системи управління ризиками на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Детальний аналіз наведеної схеми демонструє багатоступеневий характер перетворення ризик-менеджменту на фактор ринкового успіху. Процес розпочинається із розгортання самої системи захисту. На базовому рівні вона генерує три прямі ефекти: зводить до мінімуму непередбачені збитки, забезпечує фізичну безперервність виробництва та створює імідж стабільної компанії в очах зовнішніх спостерігачів.

Далі ці первинні досягнення трансформуються у цілком відчутні економічні вигоди, які формують другий рівень моделі. Скорочення збитків логічно веде до зниження собівартості та вивільнення оборотного капіталу. Безперебійна робота перетворюється на лояльність діючих та потенційних клієнтів, які шукають стабільності. А репутація надійного партнера конвертується у здешевлення кредитів. У фінальній точці моделі ці три паралельні процеси об'єднуються. Компанія, яка має дешевші ресурси, лояльну аудиторію та вільні гроші для інновацій, автоматично виходить на вищий рівень конкурентоспроможності, залишаючи суперників позаду.

У результаті, управління ризиками та ринкова конкурентоспроможність утворюють єдину управлінську систему. Здатність компанії закріпитися на ринку і розширити свій вплив більше не є результатом виключно агресивних рекламних кампаній. В умовах сучасного ділового середовища успіх прямо залежить від того, наскільки професійно підприємство вміє виявляти внутрішні слабкості та захищатися від зовнішніх шоків.

Побудова захисних управлінських бар'єрів дозволяє бізнесу зберігати свої гроші. Своєю чергою, глибоке розуміння галузевої конкуренції допомагає визначити, у який напрямок розвитку потрібно вкласти цей збережений капітал. Підприємство, яке відмовляється від ризик-менеджменту, приречене постійно компенсувати збитки та втрачати клієнтів під час кожної економічної кризи. Натомість компанії, які системно контролюють власну діяльність, здатні формувати привабливі ціни, залучати дешеве фінансування та безперервно нарощувати власні переваги.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах нестабільного економічного середовища ризики є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Їх виникнення зумовлюється впливом як зовнішніх факторів, на які підприємство практично не може впливати, так і внутрішніх чинників,

пов'язаних з організацією управління, використанням ресурсів та особливостями господарської діяльності. За таких умов повне усунення ризиків є неможливим, тому ключового значення набуває своєчасне їх виявлення та ефективне управління.

Дослідження теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності показало, що вона формується під впливом широкого кола факторів та відображає здатність підприємства зберігати й посилювати свої позиції на ринку. Сучасна конкурентоспроможність ґрунтується не лише на цінових перевагах чи якості продукції, а й на фінансовій стійкості, гнучкості управління, інноваційності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Установлено, що між системою управління ризиками та конкурентоспроможністю підприємства існує прямий взаємозв'язок. Ефективний ризик-менеджмент сприяє зниженню фінансових втрат, забезпеченню безперервності бізнес-процесів, підтриманню ділової репутації та підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів і фінансових установ. Це створює додаткові можливості для залучення ресурсів, реалізації стратегічних проєктів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, управління ризиками слід розглядати як один із важливих елементів сучасної системи управління підприємством, який сприяє підвищенню ефективності діяльності, збереженню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ТОВ «НЕСС ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЕСС ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСС ГРУП» (ідентифікаційний код ЄДРПОУ 40988930) виступає материнською та керуючою компанією холдингу KNESS [19, 22, 23]. Засноване у 2009 році у місті Вінниця, підприємство поступово розширило масштаби діяльності пройшовши шлях від регіонального підрядника з проектування електромереж до одного з лідерів національного ринку відновлюваної енергетики. Завдяки реалізації понад 114 масштабних проєктів із сумарною потужністю генерації понад 1,15 ГВт, компанія закріпила за собою статус одного з помітних учасників ринку відновлюваної енергетики України [24,29].

Специфіка операційної діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» виходить за межі вузькопрофільного виробництва сонячних панелей чи енергетичного обладнання. Підприємство функціонує як комплексний ЕРС-підрядник, що спеціалізується на розробці інфраструктурних рішень для корпоративного B2B-сектору. Основні напрями діяльності охоплюють проектування та зведення промислових сонячних електростанцій, інтеграцію промислових установок зберігання енергії та побудову децентралізованих мікромереж. Запровадження таких комплексних рішень дозволяє споживачам оптимізувати витрати на енергоресурси та забезпечити власну енергетичну безпеку. Крім того, компанія успішно реалізує проєкти також на європейському ринку, зокрема у Польщі та Латвії [21,30].

Функціонування підприємства відбувається у високодинамічному макроекономічному середовищі, яке наразі зазнає глибокої трансформації. Наслідки військової агресії та пошкодження об'єднаної енергосистеми спричинили різке зростання попиту серед промислових підприємств на технології автономної генерації. Водночас ринок енергетичного інжинірингу характеризується високим рівнем конкуренції, де ТОВ «НЕСС ГРУП»

змагається за корпоративні замовлення з такими великими учасниками ринку, як «ЕДС Інжиніринг», «Авенстон» та «Солар Стальконструкція».

Сучасна конкурентна боротьба в цьому сегменті змістилася з площини жорсткої цінової конкуренції у сферу технологічної експертизи та надійності ланцюгів постачання. Замовники віддають перевагу тим підрядникам, які здатні гарантувати своєчасне виконання зобов'язань в умовах глобального дефіциту обладнання та постійних логістичних зривів. У такому нестабільному ринковому середовищі ефективна система управління ресурсами та здатність передбачати економічні ризики стають вирішальними факторами для збереження конкурентних позицій підприємства.

Для забезпечення високої адаптивності до ринкових викликів ТОВ «НЕСС ГРУП» вибудувало розгалужену дивізіональну структуру управління. Життєвий цикл створення енергетичного об'єкта організовано за принципом повного циклу реалізації проєктів, що дозволяє мінімізувати залежність холдингу від сторонніх субпідрядників. Процес реалізації проєктів логічно поділено між спеціалізованими компаніями групи: етап девелопменту та інжинірингу забезпечують «Подільський Енергоконсалтинг» та «KNESS Design», безпосереднє виробництво обладнання та будівництво здійснюють завод «KNESS PV» і генеральний підрядник «KNESS Construction», комерціалізацію та технічний сервіс виконують «KNESS Energy» і «KNESS Service», а за інноваційний розвиток відповідає «KNESS RnD Center».

Функціональний взаємозв'язок структурних підрозділів холдингу наочно ілюструє рисунок 2.1.

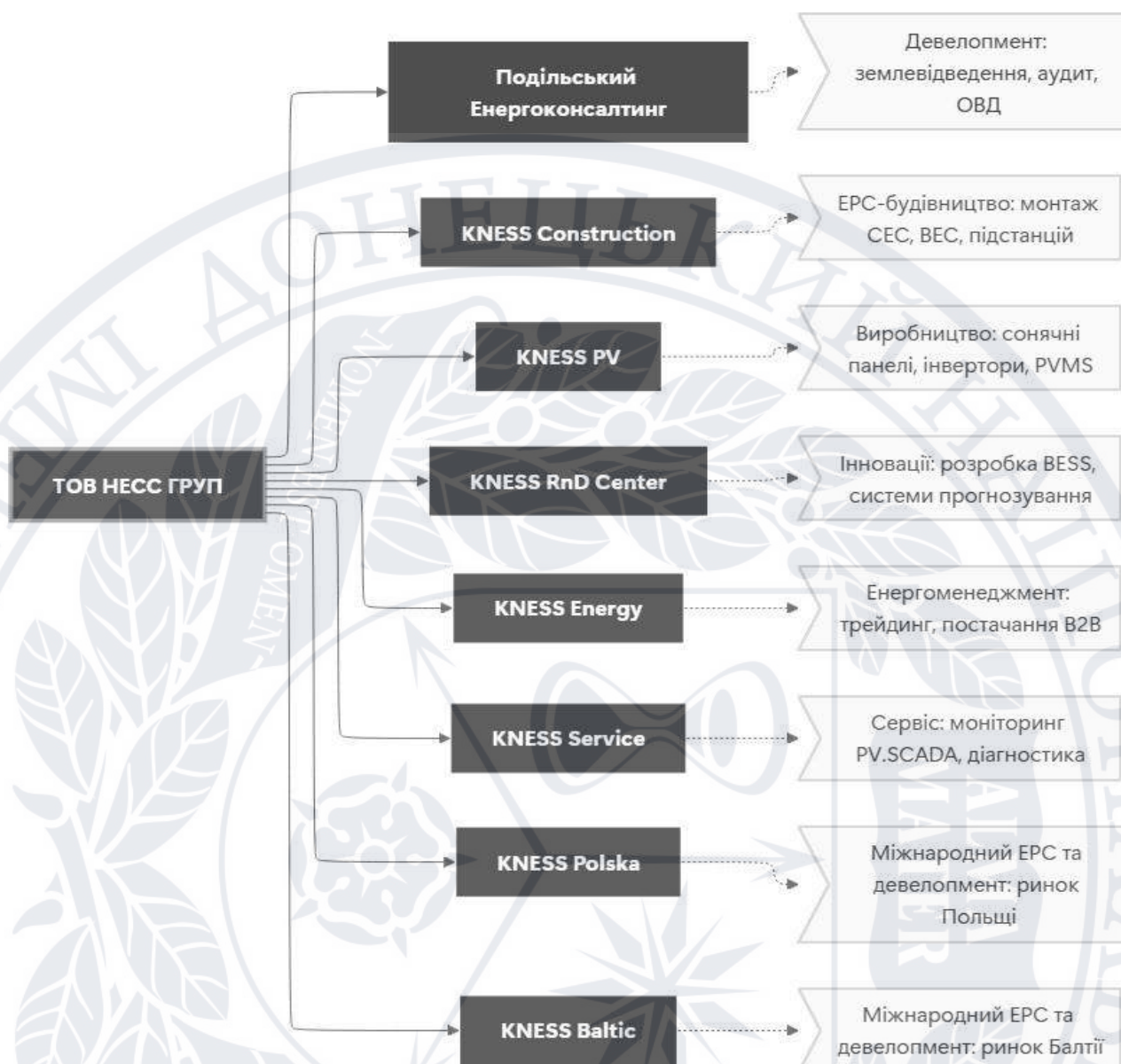


Рисунок 2.1 – Функціонально-організаційна структура холдингу

ТОВ «НЕСС ГРУП»

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Управління зазначеною багатокомпонентною екосистемою здійснюється на основі централізованої моделі управління. ТОВ «НЕСС ГРУП» виступає єдиним стратегічним центром, який консолідує управління фінансами, юридичний супровід та координацію логістичних процесів. Такий чіткий розподіл управлінських функцій дозволяє підприємству оперативно реагувати на ризики та уникати дублювання критичних бізнес-процесів.

Підтримка масштабної організаційної моделі вимагає відповідного ресурсного та кадрового забезпечення. Для об'єктивної оцінки операційного потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку базових економічних індикаторів за 2023–2025 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних кадрових та ресурсних показників ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2023–2025 роки

Найменування показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп приросту 2024/2023, %	Темп приросту 2025/2024, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	145	161	196	11,03	21,74
Фонд оплати праці, тис. грн	73 630,00	103 509,00	186 630,00	40,58	80,30
Середньомісячна заробітна плата, грн	42 316,00	53 576,00	79 349,00	26,61	48,11
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	694,88	868,96	1 526,53	25,05	75,67
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	2,99	2,38	5,44	20,40	128,57

Джерело: створено автором на основі Додатків А, Б, В

Аналіз наведених даних свідчить про цілеспрямовану політику підприємства щодо збереження та нарощування людського капіталу протягом усього досліджуваного періоду. Незважаючи на загальнонаціональні тенденції кадрового дефіциту, середньооблікова чисельність персоналу керуючої компанії стабільно зростала. У 2024 році цей показник збільшився на 11,03%, а у 2025 році темпи розширення штату прискорилися до 21,74%.

Таке залучення нових працівників закономірно супроводжувалося стрімким збільшенням фонду оплати праці, який зріс на 40,58% у 2024 році та на

80,30% у 2025 році. Подібне фінансове навантаження може бути пояснене, оскільки воно повністю підкріплюється постійним підвищенням продуктивності праці. За аналізований період обсяг доходу на одного працівника зріс спочатку на 25,05%, а згодом ще на 75,67%, що у підсумку означає збільшення цього показника більш ніж удвічі. Відповідне підвищення середньої заробітної плати на 26,61% та 48,11% за аналізовані роки дозволяє компанії успішно конкурувати на ринку праці та утримувати висококваліфікованих інженерів і проєктних менеджерів.

Водночас варто відзначити певні коливання ефективності використання матеріально-технічної бази. У 2024 році відбулося падіння фондівддачі основних засобів на 20,40%, що пояснюється тимчасовим акумулюванням нових активів підприємства під майбутні масштабні будівельні проєкти. Однак уже у 2025 році цей індикатор продемонстрував стрімке відновлення, а його приріст склав 128,57%. Це свідчить про успішний запуск та підвищення ефективності використання накопичених потужностей в роботі в межах поточного операційного циклу.

Комплексне поєднання ефективної кадрової політики та продуманої організаційної структури формує стійкі конкурентні переваги ТОВ «НЕСС ГРУП». Фундаментальною перевагою компанії є її вертикальна інтеграція, яка дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти комплексно, та контролювати якість виконання робіт на основних етапах реалізації. Наявність власної виробничої бази суттєво знижує залежність від зовнішніх постачальників, що є критично важливим для дотримання строків виконання ЕРС-контрактів. Крім того, функціонування власного науково-дослідного центру забезпечує підприємству гнучкість у впровадженні інноваційних технологій, а успішний досвід міжнародної діяльності формує високий рівень довіри з боку корпоративних клієнтів.

Узагальнюючи наведену характеристику, можна констатувати, що ТОВ «НЕСС ГРУП» володіє потужним економічним потенціалом та гнучкою моделлю управління, яка зберегла здатність функціонувати в умовах кризових змін ринку.

Однак утримання такої розгалуженої корпоративної екосистеми з великим штатом та власним виробництвом супроводжується суттєвим рівнем постійних витрат. Для того щоб зберегти зазначені конкурентні переваги та забезпечити безперебійну роботу холдингу, компанії необхідно вибудувати дієву систему управління загрозами. Відповідно, для об'єктивної оцінки фінансової стійкості ТОВ «НЕСС ГРУП» та виявлення його реальних вразливостей необхідно здійснити глибокий аналіз фінансово-господарських показників діяльності [23,26].

2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства є одним із ключових індикаторів ефективності його функціонування, оскільки відображають здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність операційної діяльності, підтримувати конкурентні позиції на ринку та формувати необхідний рівень прибутковості [26]. Показники доходів, витрат і фінансових результатів дають можливість оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, рівень адаптації до змін зовнішнього середовища та результативність управлінських рішень. В умовах нестабільної економічної ситуації та трансформації енергетичного сектору України аналіз фінансових показників дозволяє визначити сильні та проблемні сторони діяльності підприємства, а також оцінити перспективи його подальшого розвитку [40,41].

Протягом досліджуваного періоду діяльність ТОВ «НЕСС ГРУП» здійснювалася в умовах підвищеної економічної невизначеності та значних структурних змін на ринку енергетичних послуг. Після початку повномасштабних бойових дій підприємство, як і більшість компаній енергетичного сектору, було змушене адаптувати власну модель функціонування до нових ринкових умов. Одним із ключових напрямів трансформації стало поступове зменшення залежності від механізму державної підтримки за «зеленим тарифом» та переорієнтація на співпрацю з корпоративним сектором у форматі B2B-проектів. Такий підхід дозволив підприємству зберегти активність

на ринку та адаптуватися до змін у системі фінансування галузі відновлюваної енергетики.

У досліджуваний період підприємство також здійснювало активне масштабування діяльності. Зростання попиту на автономні енергетичні рішення, системи резервного живлення та будівництво мікромереж сприяло розширенню обсягів діяльності компанії. У зв'язку з цим ТОВ «НЕСС ГРУП» збільшувало кадровий потенціал, залучаючи інженерів, проєктувальників і технічних спеціалістів. Одночасно підприємство розширювало географію діяльності, розвиваючи напрями роботи на європейському ринку через представництва у Польщі та Латвії.

Разом із позитивними тенденціями масштабування діяльності супроводжувалося й суттєвим збільшенням витрат підприємства. Розширення організаційної структури, збільшення чисельності персоналу, підтримка діяльності нових підрозділів та реалізація масштабних енергетичних проєктів потребували значного фінансового забезпечення. У результаті це зумовило зростання адміністративних та інших операційних витрат, що безпосередньо вплинуло на підсумкові показники операційної ефективності підприємства.

Важливо враховувати, що фінансові результати ТОВ «НЕСС ГРУП» формуються не лише за рахунок операційної діяльності, а й під впливом інвестиційного складника. Як материнська компанія холдингу підприємство отримує доходи від участі в капіталі дочірніх структур, діяльність яких пов'язана із реалізацією енергетичних проєктів, функціонуванням сонячних електростанцій та виробничих об'єктів. Таким чином, структура фінансових результатів підприємства включає як операційний, так і інвестиційний компоненти.

Динаміку основних фінансових результатів діяльності підприємства представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абс. (+;-)	Відн. %	Абс. (+;-)	Відн. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100 758	139 903	299 199	39 145	38,85	159 296	113,86
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	70 773	115 840	185 607	45 067	63,68	69 767	60,23
Валовий прибуток	29 985	24 063	113 592	-5 922	-19,75	89 529	372,06
Інші операційні доходи	8 183	93 786	21 474	85 603	1046,11	-72 312	-77,10
Адміністративні витрати	38 770	42 928	71 628	4 158	10,72	28 700	66,86
Інші операційні витрати	17 847	42 940	64 873	25 093	140,60	21 933	51,08
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-18 652	31 981	-2 201	50 633	—	-34 182	-106,88
Дохід від участі в капіталі	752 313	112 015	122 967	-640 298	-85,11	10 952	9,78
Чистий прибуток	733 700	175 299	94 784	-558 401	-76,11	-80 515	-45,93

Джерело: створено автором на основі Додатків А, Б, В

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про наявність позитивної тенденції щодо зростання обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Чистий дохід від реалізації у 2025 році становив 299 199,00 тис. грн, що на 159 296,00 тис. грн або на 113,86% більше порівняно з 2024 роком. У 2024 році також спостерігалось зростання доходу від реалізації на 38,85%. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення попиту на інжинірингові та енергетичні послуги компанії, а також активізацію реалізації нових проєктів.

Водночас зростання доходів супроводжувалося збільшенням собівартості реалізованої продукції та послуг. У 2025 році собівартість зросла на 60,23%,

досягнувши 185 607,00 тис. грн. Незважаючи на це, темпи приросту чистого доходу перевищували темпи збільшення собівартості, що позитивно вплинуло на формування валового прибутку підприємства. У результаті валовий прибуток у 2025 році зріс до 113 592,00 тис. грн, що на 372,06% перевищує показник попереднього року. Це свідчить про достатній рівень маржинальності основної діяльності підприємства та ефективність контролю прямих виробничих витрат.

Разом із тим суттєве зростання масштабів діяльності підприємства супроводжувалося значним збільшенням адміністративних та інших операційних витрат. Адміністративні витрати у 2025 році становили 71 628,00 тис. грн, що на 66,86% більше порівняно з 2024 роком. Інші операційні витрати також демонстрували стійку тенденцію до зростання та досягли 64 873,00 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана з розширенням організаційної структури підприємства, збільшенням чисельності персоналу, зростанням витрат на управління та забезпечення діяльності нових напрямів роботи.

Незважаючи на позитивну динаміку валового прибутку, підприємство мало нестабільні результати операційної діяльності. У 2023 році збиток від операційної діяльності становив 18 652,00 тис. грн, у 2024 році було отримано прибуток у розмірі 31 981,00 тис. грн, тоді як у 2025 році знову зафіксовано збиток у сумі 2 201,00 тис. грн. Це свідчить про значний вплив постійних операційних витрат на загальну ефективність функціонування підприємства та потребу в подальшому вдосконаленні системи управління витратами.

Важливу роль у формуванні підсумкового фінансового результату підприємства відіграють доходи від участі в капіталі. У 2023 році їх обсяг становив 752 313,00 тис. грн, що забезпечило формування високого чистого прибутку на рівні 733 700,00 тис. грн. Однак у наступні роки спостерігалось суттєве скорочення доходів від участі в капіталі: у 2024 році показник зменшився на 85,11%, а у 2025 році зріс лише на 9,78%. У результаті чистий прибуток підприємства також демонстрував тенденцію до зниження — до 175 299,00 тис. грн у 2024 році та 94 784,00 тис. грн у 2025 році.

Отже, високі значення чистого прибутку у 2023 році значною мірою були сформовані за рахунок інвестиційних надходжень, тоді як у подальшому підприємство функціонувало в умовах поступового скорочення такого джерела фінансової підтримки. Це свідчить про необхідність посилення ефективності саме операційної діяльності підприємства та оптимізації структури витрат.

Для детальнішої оцінки ефективності використання ресурсів підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2023–2025 роки

Показник рентабельності, %	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абс. (+;-)	Відн. %	Абс. (+;-)	Відн. %
Валова рентабельність продажу	29,76	17,2	37,97	-12,56	-42,2	20,77	120,76
Рентабельність операційної діяльності	-18,51	22,86	-0,74	41,37	—	-23,6	-103,24
Рентабельність активів (ROA)	157,6	25,2	16,2	-132,4	-84,01	-9	-35,71
Рентабельність власного капіталу (ROE)	186,9	32	24,8	-154,9	-82,88	-7,2	-22,5

Джерело: створено автором на основі Додатків А, Б, В

Аналіз показників рентабельності свідчить про нестабільність рівня ефективності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Валова рентабельність продажу у 2025 році становила 37,97%, що перевищує показники попередніх років і свідчить про достатньо високий рівень прибутковості основної діяльності підприємства до врахування адміністративних та інших операційних витрат.

Водночас рентабельність операційної діяльності у 2025 році мала від’ємне значення (-0,74%), що свідчить про значний вплив постійних витрат на

результати операційної діяльності підприємства. Подібна ситуація також спостерігалася у 2023 році. Це може свідчити про необхідність підвищення ефективності управління адміністративними та операційними витратами в умовах активного масштабування діяльності підприємства.

Показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу демонструють тенденцію до поступового зниження. Рентабельність активів скоротилася зі 157,60% у 2023 році до 16,20% у 2025 році, а рентабельність власного капіталу — зі 186,90% до 24,80% відповідно. Водночас настільки високі значення показників у 2023 році значною мірою пояснюються значним обсягом доходів від участі в капіталі. Незважаючи на подальше зниження, рівень рентабельності власного капіталу у 2025 році залишався достатньо високим, що свідчить про збереження здатності підприємства генерувати прибуток на вкладений капітал.

Крім того, зниження окремих показників рентабельності може бути частково пов'язане з активним розширенням діяльності підприємства, збільшенням обсягів активів та реалізацією нових інвестиційних проєктів. У таких умовах темпи приросту витрат і ресурсної бази можуть тимчасово випереджати темпи формування фінансових результатів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про наявність позитивної динаміки розвитку ТОВ «НЕСС ГРУП» у частині розширення масштабів діяльності та зростання обсягів реалізації послуг. Водночас підприємство характеризується високою залежністю від доходів інвестиційного характеру та суттєвим рівнем операційних витрат, що негативно впливає на показники операційної рентабельності. За таких умов важливого значення набуває підвищення ефективності управління витратами та забезпечення стабільного розвитку операційної діяльності підприємства.

2.3. Комплексне оцінювання ключових ризиків у діяльності компанії

Функціонування підприємств енергетичного сектору та сфери промислового інжинірингу супроводжується високим рівнем невизначеності та

залежністю від значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах сучасного українського ринку суттєвий вплив на діяльність компаній здійснюють не лише традиційні економічні виклики, а й наслідки воєнного стану, пошкодження енергетичної інфраструктури, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання валютного середовища та трансформація механізмів функціонування енергетичного ринку [27]. За таких умов для ТОВ «НЕСС ГРУП» своєчасне виявлення, систематизація та оцінювання ризиків є важливою умовою забезпечення стабільності діяльності, підтримання фінансової стійкості та збереження конкурентних позицій на ринку.

Актуальність комплексного оцінювання ризиків для ТОВ «НЕСС ГРУП» посилюється специфікою організаційної структури підприємства. Компанія виконує функції керуючого центру холдингу, координує діяльність виробничих, будівельних, інжинірингових та комерційних підрозділів, а також забезпечує реалізацію масштабних енергетичних проєктів. У зв'язку з цим негативний вплив окремих ризикових факторів може позначатися не лише на результатах функціонування материнської компанії, а й впливати на діяльність дочірніх структур, що формує підвищений рівень взаємозалежності всередині корпоративної системи.

Для формування системного підходу до аналізу ризиків у дослідженні використано положення міжнародного стандарту ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків» [25]. Основним інструментом дослідження обрано метод факторної ідентифікації ризиків, який дозволяє впорядкувати потенційні загрози за окремими категоріями та оцінити характер їх впливу на діяльність підприємства. У межах проведеного аналізу всі ризикові фактори було згруповано за такими напрямками: зовнішні ризики, регуляторні ризики, операційні ризики, фінансові та стратегічні ризики.

З метою підвищення об'єктивності результатів оцінювання кожен ідентифікований ризиковий фактор аналізувався за двома ключовими параметрами: рівнем потенційного впливу на діяльність підприємства та ймовірністю його настання. Для визначення сили впливу використано

п'ятибальну шкалу, де 1 бал відповідає мінімальному рівню негативного впливу, а 5 балів — критичному рівню наслідків для діяльності підприємства. Оцінювання ймовірності реалізації ризиків здійснювалося з урахуванням поточного стану енергетичного ринку України, специфіки діяльності компанії та сучасних тенденцій розвитку галузі відновлюваної енергетики.

Результати комплексної ідентифікації основних факторів ризику ТОВ «НЕСС ГРУП», з урахуванням сучасної спеціалізації підприємства на реалізації проєктів у сфері систем накопичення енергії та децентралізованих мікромереж, наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Ідентифікація факторів ризику ТОВ «НЕСС ГРУП»

Категорія	Найменування ризику	Сутність та можливі наслідки для компанії	Ступінь впливу (1-5)	Імовірність настання, %
Зовнішні	31.Ризик фізичного знищення активів	Екзистенційний ризик. Прямі ракетні або дроніві удари по виробничих потужностях у м. Вінниця чи збудованих СЕС. Наслідок — втрата капіталу та зупинка бізнесу.	5	30
	32.Системні блекаути та дефіцит енергії	Тривалі відключення електроенергії руйнують логістику матеріалів та зривають графіки здачі ЕРС-контрактів, водночас це стимулює попит на автономні мережі.	3	80
Регуляторні	P1.Законодавчі прогалини щодо BESS	Невизначеність механізмів регулювання установок зберігання енергії та умов Net Billing. Наслідок — уповільнення окупності нових технологічних проєктів холдингу.	4	60
Операційні	O1.Втрата критичного інженерного персоналу	Мобілізація вузькопрофільних спеціалістів або їх еміграція. Наслідок — неможливість виконання технологічно складних контрактів.	5	70

Продовження таблиці 2.4

	О2.Неконтрольоване зростання витрат	Роздування адміністративного апарату при масштабуванні бізнесу. Як наслідок, стрімке збільшення фінансового навантаження на утримання центрального офісу.	4	90
Фінансові та Стратегічні	Ф1.Операційна збитковість центрального апарату	Сума постійних витрат перевищує доходи від управління, що генерує хронічні збитки від основної діяльності материнської компанії.	5	95
	Ф2.Дефіцит корпоративного фінансування	Брак доступних довгострокових кредитів та грантів для реалізації багатомільйонних проєктів зберігання енергії, що обмежує інвестиційний потенціал.	4	60
	С1.Інвестиційна залежність та капітальна стагнація	Життєдіяльність керуючої компанії підтримується виключно дивідендами дочірніх структур на тлі загального падіння рентабельності активів.	4	85

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Аналіз результатів проведеної ідентифікації свідчить про те, що діяльність ТОВ «НЕСС ГРУП» здійснюється в умовах значного ризикового навантаження, сформованого поєднанням зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище створює постійний вплив на функціонування підприємства через нестабільність енергосистеми, порушення логістичних процесів, інфляційні коливання, обмеженість доступу до окремих ресурсів та загальну економічну невизначеність.

Одним із найбільш суттєвих зовнішніх ризиків залишається ризик пошкодження або втрати виробничих активів унаслідок бойових дій. Незважаючи на порівняно нижчу ймовірність реалізації такого ризику, потенційний масштаб його впливу є значним, оскільки може призвести до втрати виробничих потужностей, порушення реалізації проєктів, зупинки окремих

напрямів діяльності та необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення роботи підприємства.

Водночас вагомий вплив на діяльність компанії мають системні перебої в енергопостачанні та дефіцит електроенергії. Тривалі відключення електроенергії негативно впливають на організацію виробничих процесів, ускладнюють логістику постачання матеріалів та можуть спричиняти затримки виконання ЕРС-контрактів. Разом із цим нестабільність енергопостачання формує додатковий попит на автономні енергетичні рішення, системи накопичення енергії та мікромережі, що частково створює нові можливості для розвитку підприємства та розширення його ринкової присутності [31, 32].

Суттєвим джерелом невизначеності для компанії залишаються й регуляторні ризики. Насамперед це стосується недостатньо сформованої нормативної бази щодо функціонування систем накопичення енергії, механізмів Net Billing та умов інтеграції нових технологій у ринок електроенергії. Відсутність чітких регуляторних механізмів може впливати на строки реалізації інвестиційних проєктів, ускладнювати прогнозування їх окупності та стримувати активність потенційних інвесторів [28].

Серед внутрішніх факторів найбільш суттєвий вплив на діяльність ТОВ «НЕСС ГРУП» мають операційні та фінансові ризики. Одним із найбільш вагомих є ризик втрати критично важливого інженерного персоналу, що пов'язано з дефіцитом висококваліфікованих спеціалістів, мобілізаційними процесами та трудовою міграцією. Втрата окремих вузькопрофільних фахівців може негативно вплинути на здатність підприємства реалізовувати технічно складні проєкти, забезпечувати необхідний рівень проєктного супроводу та дотримуватися встановлених строків виконання контрактів.

Окрему увагу необхідно приділити ризику зростання адміністративних та інших операційних витрат підприємства. У процесі масштабування діяльності, розширення організаційної структури та збільшення чисельності персоналу підприємство потребує додаткових ресурсів для забезпечення управлінських, технічних та виробничих процесів. Водночас недостатньо ефективний контроль

за темпами зростання витрат може негативно впливати на показники операційної ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Важливим фінансовим ризиком для підприємства є нестабільність операційної прибутковості. Проведений аналіз фінансових результатів ТОВ «НЕСС ГРУП» показав, що в окремі роки підприємство отримувало від’ємний фінансовий результат від операційної діяльності, що свідчить про суттєвий рівень навантаження з боку постійних витрат. Крім того, діяльність підприємства значною мірою підтримується доходами від участі в капіталі дочірніх структур, що підвищує залежність материнської компанії від результативності функціонування окремих підприємств холдингу.

Для візуалізації рівня небезпеки та ймовірності реалізації ідентифікованих ризиків доцільно використати матрицю оцінювання ризиків, представлену у таблиці 2.5. Застосування цього інструменту дозволяє систематизувати виявлені фактори залежно від сили їх впливу та ймовірності настання, а також визначити найбільш критичні напрями для подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту [38].

Таблиця 2.5 – Матриця оцінювання ризиків ТОВ «НЕСС ГРУП»

Ймовірність / Ступінь небезпеки	Помірний та середній вплив	Значний вплив	Критичний вплив
Висока ймовірність (понад 60%)	32.Системні блекаут	О2.Зростання витрат С1.Капітальна стагнація	О1.Втрата персоналу Ф1.Операційна збитковість
Середня ймовірність (31-60%)		Р1.Регуляторні прогалини Ф2.Дефіцит фінансування	
Низька ймовірність (до 30%)			31.Фізичне знищення активів

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Результати матричного оцінювання свідчать про те, що найбільш значущими для підприємства є операційні та фінансові ризики, які характеризуються високою ймовірністю реалізації та значним рівнем впливу на

результати діяльності компанії. Насамперед це стосується ризику зростання адміністративних витрат, ризику нестабільності операційної прибутковості та ризику втрати критично важливого персоналу.

Водночас окремі зовнішні ризики, зокрема ризик пошкодження активів унаслідок бойових дій, хоча й характеризуються нижчою ймовірністю реалізації, мають значний потенційний вплив на діяльність підприємства. З метою мінімізації таких загроз компанія поступово диверсифікує напрями діяльності, розширює міжнародну присутність та розвиває співпрацю з європейськими партнерами через представництва у Польщі та Латвії.

Для підтвердження впливу виявлених ризиків на діяльність підприємства результати якісного аналізу було зіставлено з фактичними фінансовими показниками ТОВ «НЕСС ГРУП» за 2023–2025 роки. Відповідні індикатори наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Фактичні фінансові індикатори прояву внутрішніх ризиків ТОВ «НЕСС ГРУП»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				Абс. (+;-)	Відн. %	Абс. (+;-)	Відн. %
Адміністративні витрати, тис.грн	38 770	42 928	71 628	4 158	10,72	28 700	66,86
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	-18 652	31 981	-2 201	50 633	—	-34 182	-106,88
Дохід від участі в капіталі дочірніх компаній, тис.грн	752 313	112 015	122 967	-640 298	-85,11	10 952	9,78
Рентабельність власного капіталу (ROE),%	186,90	32	24,80	-154,90	-82,88	-7,20	-22,50

Джерело: створено автором на основі Додатків А, Б, В

Аналіз фактичних фінансових показників підтверджує наявність тенденції до суттєвого зростання адміністративних витрат підприємства. У 2025 році їх обсяг збільшився на 66,86% порівняно з попереднім роком та досягнув 71 628,00

тис. грн. Така динаміка свідчить про підвищення навантаження на систему управління підприємством та необхідність удосконалення механізмів контролю й оптимізації витрат. Фактично, ці дані є прямим підтвердженням матеріалізації організаційного ризику неконтрольованого зростання витрат.

Крім того, результати фінансового аналізу свідчать про нестабільність операційної діяльності підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку доходів від реалізації продукції та послуг, у 2025 році підприємство знову отримало збиток від операційної діяльності. Це може свідчити про недостатній рівень компенсації постійних витрат результатами основної діяльності підприємства. У контексті оцінки загроз, така ситуація чітко фіксує настання фінансового ризику операційної збитковості.

Водночас важливим джерелом підтримання фінансової стійкості підприємства залишаються доходи від участі в капіталі дочірніх структур. Проте скорочення обсягів таких надходжень у досліджуваному періоді свідчить про підвищення чутливості підприємства до змін ефективності функціонування окремих компаній холдингу та формує додаткові ризики для стабільності фінансових результатів материнської структури. Описана тенденція безпосередньо вказує на реалізацію стратегічного ризику інвестиційної залежності холдингу.

Додатковим індикатором погіршення ефективності використання ресурсної бази підприємства є зниження показника рентабельності власного капіталу, який скоротився зі 186,90% у 2023 році до 24,80% у 2025 році. Незважаючи на збереження позитивного значення показника, така динаміка свідчить про поступове зниження ефективності використання власного капіталу та уповільнення темпів формування фінансової віддачі на вкладені ресурси.

Таким чином, результати комплексного оцінювання ризиків дозволяють зробити висновок, що діяльність ТОВ «НЕСС ГРУП» здійснюється в умовах суттєвого впливу зовнішніх, операційних та фінансових ризиків. Найбільш вагомими загрозами для підприємства залишаються зростання адміністративних витрат, нестабільність операційної прибутковості, кадрові ризики та залежність

від результатів діяльності дочірніх структур. За таких умов важливого значення набуває подальше вдосконалення системи управління ризиками, підвищення ефективності контролю витрат, забезпечення стабільності операційної діяльності та формування додаткових механізмів підтримання фінансової стійкості підприємства.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «НЕСС ГРУП» є одним із провідних підприємств у сфері відновлюваної енергетики України та характеризується значним організаційним і ресурсним потенціалом. Компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням обсягів реалізації, розширенням кадрового потенціалу та зміцненням позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. Важливими перевагами підприємства є вертикально інтегрована структура управління, наявність власної виробничої бази та досвід реалізації масштабних енергетичних проєктів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що поряд із позитивними тенденціями підприємство стикається з низкою проблемних аспектів. Зокрема, спостерігається суттєве зростання адміністративних витрат, нестабільність операційної прибутковості та залежність фінансових результатів від доходів від участі в капіталі дочірніх структур. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та посилення контролю за результатами основної діяльності.

Проведене оцінювання ризиків дало змогу встановити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають операційні, фінансові та кадрові ризики. До найбільш вагомих загроз належать зростання адміністративних витрат, нестабільність операційних результатів, ризик втрати ключових спеціалістів і залежність від ефективності діяльності підприємств холдингу. Загалом результати аналізу свідчать про достатній рівень стійкості ТОВ «НЕСС ГРУП»,

однак збереження конкурентних позицій потребує постійного контролю факторів ризику та раціонального використання наявних ресурсів.



РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НЕСС ГРУП»

3.1. Практичні заходи з мінімізації фінансових ризиків підприємств

Проведений у попередньому розділі аналіз фінансового стану ТОВ «НЕСС ГРУП» дозволив виявити ознаки погіршення окремих показників фінансової стійкості підприємства. Результати оцінки рентабельності та ліквідності свідчать про наявність фінансових ризиків, які можуть негативно впливати на стабільність діяльності та ефективність використання ресурсів. За таких умов особливого значення набуває формування дієвої системи управління фінансовими ризиками, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечувати стабільну операційну діяльність та своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

Однією з головних проблем, ідентифікованих під час дослідження, є збитковість власної операційної діяльності центрального апарату управління. Підприємство здійснює значний обсяг управлінських, проєктних та координаційних функцій, що потребує утримання адміністративного персоналу та відповідних організаційних витрат. Зафіксоване за останній період зростання адміністративних витрат свідчить про недостатній рівень контролю за формуванням витратної частини бюджету та зниження загальної ефективності використання ресурсів. Для усунення цієї проблеми доцільним є впровадження системи внутрішнього бюджетування за центрами фінансової відповідальності [36, 39]. Запровадження таких центрів дозволить посилити контроль за формуванням адміністративних витрат, які продемонстрували стійку тенденцію до зростання за результатами фінансового аналізу. Реалізація такого підходу забезпечить персоніфікацію відповідальності за витрати, посилить контроль за фінансовими потоками та сприятиме поступовому скороченню операційних збитків та підвищенню ефективності управління витратами.

Практична реалізація системи центрів фінансової відповідальності передбачає закріплення бюджетних показників за кожним структурним

підрозділом підприємства. Керівники відповідних підрозділів повинні здійснювати постійний контроль за використанням фінансових ресурсів та нести відповідальність за перевищення встановлених лімітів витрат. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і приймати коригувальні управлінські рішення ще до моменту виникнення негативного фінансового результату. Крім того, регулярний аналіз бюджетів сприятиме підвищенню прозорості фінансових потоків та покращенню координації між окремими підрозділами підприємства.

Додатковою перевагою використання центрів фінансової відповідальності є можливість формування системи регулярного моніторингу фінансових показників. Періодичне порівняння фактичних результатів із запланованими бюджетними показниками дозволяє оперативно виявляти причини відхилень та оцінювати ефективність управлінських рішень. Це сприяє більш обґрунтованому плануванню витрат, підвищує якість внутрішнього контролю та забезпечує своєчасне реагування на потенційні фінансові загрози.

Тісно пов'язаним із зазначеною проблемою є ризик неефективного розподілу управлінських функцій між структурними підрозділами підприємства. За відсутності чіткого розмежування відповідальності окремі функції можуть дублюватися, що призводить до додаткових витрат часу та ресурсів. Для розв'язання цього завдання пропонується проведення функціонального аналізу бізнес-процесів і встановлення нормативних фінансових лімітів на адміністративні витрати. Очікуваним результатом стане підвищення ефективності управління та скорочення непродуктивних витрат.

Важливим фінансовим ризиком для ТОВ «НЕСС ГРУП» є можливе виникнення тимчасових касових розривів, спричинених нерівномірністю надходження коштів від замовників. Оскільки реалізація інжинірингових проєктів характеризується значною тривалістю виконання робіт, між моментом здійснення витрат та отриманням оплати може виникати часовий розрив. За таких умов навіть короткострокові затримки розрахунків з боку клієнтів здатні негативно впливати на ліквідність підприємства та ускладнювати виконання

поточних фінансових зобов'язань. Для мінімізації зазначеного ризику доцільним є створення резервного фонду ліквідності підприємства [37]. Формування такого резерву за рахунок частини чистого прибутку дозволить створити фінансовий буфер для покриття тимчасового дефіциту грошових коштів та забезпечить стабільність фінансових потоків у періоди затримки платежів від контрагентів.

Ще одною перевагою резервного фонду є підвищення рівня фінансової незалежності підприємства від короткострокових зовнішніх джерел фінансування. За наявності сформованого резерву компанія отримує можливість оперативно реагувати на непередбачені зміни ринкового середовища без необхідності залучення дорогих кредитних ресурсів. Це особливо актуально для підприємств, діяльність яких пов'язана з реалізацією довгострокових проєктів та значною тривалістю виробничого циклу.

Додатковим фактором, що ускладнює розвиток ТОВ «НЕСС ГРУП», є обмеженість фінансових ресурсів для реалізації нових капіталомістких проєктів у сфері енергетичної інфраструктури, зокрема систем накопичення енергії, мікромереж та інших комплексних рішень у галузі енергетичної автономності. Реалізація таких проєктів потребує значних початкових інвестицій, тому використання виключно власних коштів може стримувати темпи розвитку підприємства та обмежувати його участь у масштабних інвестиційних програмах. За таких умов важливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування шляхом поєднання власного капіталу із зовнішніми фінансовими ресурсами [35, 36].

Одним із можливих напрямів є залучення банківських кредитів для фінансування окремих інвестиційних проєктів. Використання кредитних ресурсів дозволяє підприємству оперативніше реалізовувати перспективні проєкти без необхідності накопичення значних обсягів власних коштів. Поряд із цим доцільним є використання лізингових інструментів для оновлення технічної бази та придбання обладнання, що дає змогу розподіляти фінансове навантаження протягом тривалого періоду.

Важливим джерелом фінансування можуть також стати партнерські інвестиції та міжнародні програми підтримки енергетичних і відновлювальних проєктів. Участь у таких програмах дозволяє залучати додаткові ресурси на більш вигідних умовах та знижувати потребу у використанні власного капіталу. Крім фінансового ефекту, співпраця з міжнародними організаціями сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та розширенню можливостей для реалізації інноваційних проєктів.

Диверсифікація джерел фінансування також сприяє зниженню ризику залежності від одного кредитора або окремого джерела інвестицій. Поєднання банківського фінансування, лізингових механізмів, партнерських програм та власних ресурсів формує більш стійку структуру капіталу, підвищує фінансову гнучкість підприємства та створює передумови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. У результаті підприємство отримує можливість своєчасно реалізовувати інвестиційні проєкти, зберігаючи прийнятний рівень фінансової стійкості та ліквідності.

Систематизацію виявлених фінансових ризиків, запропонованих заходів та їх очікуваних результатів наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи мінімізації фінансових ризиків ТОВ «НЕСС ГРУП»

Виявлений ризик	Запропонований захід	Очікуваний результат
Операційна збитковість центрального апарату управління	Запровадження системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності	Персоніфікація відповідальності за витрати, сприяння ліквідації операційного збитку
Неконтрольоване зростання адміністративних витрат	Встановлення нормативних лімітів на утримання апарату управління та оптимізація дублюючих функцій	Зниження частки постійних витрат, підвищення рівня загальної операційної рентабельності
Залежність материнської компанії від дивідендних надходжень	Створення цільового резервного фонду ліквідності за рахунок відрахувань від консолідованого прибутку	Забезпечення стабільної платоспроможності компанії в періоди виникнення касових розривів
Дефіцит фінансування для реалізації капіталомістких проєктів	Диверсифікація джерел фінансування (банківські, інвестиційні та міжнародні фінансові ресурси)	Розширення інвестиційних можливостей, прискорення темпів реалізації комерційних контрактів

Продовження таблиці 3.1

Ризик невчасного виявлення фінансових загроз	Впровадження регулярного моніторингу базових фінансових показників (ліквідності, рентабельності)	Забезпечення керівництва аналітикою для своєчасного прийняття управлінських рішень
--	--	--

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Оцінка ефективності запропонованих фінансових заходів свідчить про їх потенційний позитивний вплив на систему управління підприємством. Необхідність впровадження центрів фінансової відповідальності зумовлена виявленням у процесі аналізу зростанням адміністративних витрат та погіршенням окремих показників рентабельності підприємства.

Застосування системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності передбачає планування та контроль витрат за кожним підрозділом окремо. Це забезпечує можливість оцінювання ефективності використання ресурсів, підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє своєчасному виявленню необґрунтованих витрат. Крім того, такий підхід створює передумови для оптимізації окремих функцій та підвищення загальної фінансової дисципліни на підприємстві.

Впровадження зазначеної системи дозволить посилити контроль за адміністративними витратами, зростання яких було виявлено під час аналізу фінансового стану підприємства. У результаті очікується підвищення ефективності використання ресурсів та покращення якості прийняття управлінських рішень.

Важливим доповненням до системи фінансового планування є формування резервного фонду ліквідності. Необхідність його створення зумовлена особливостями діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП», оскільки реалізація інжинірингових та будівельних проєктів характеризується тривалим операційним циклом і можливими затримками надходження коштів від замовників. За таких умов виникає ризик тимчасового дефіциту грошових ресурсів для виконання поточних зобов'язань підприємства.

З метою підтримання належного рівня платоспроможності доцільним є формування резервного фонду за рахунок частини чистого прибутку підприємства. Накопичені кошти можуть використовуватися для покриття тимчасових касових розривів та забезпечення безперервності діяльності підприємства у разі затримки платежів від контрагентів.

Наявність резервного фонду сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, забезпечить більшу передбачуваність грошових потоків та створить додаткові можливості для стабільного фінансового планування в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Своєю чергою, розширення джерел фінансування через залучення банківських та партнерських ресурсів дозволить компанії гнучкіше управляти своїм капіталом. Використання лізингових програм для оновлення матеріально-технічної бази або залучення кредитів під інфраструктурні проєкти зменшує тиск на оборотні кошти компанії, що сприяє покращенню показників поточної ліквідності та підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

3.2 Напрями зниження операційних ризиків і посилення конкурентних позицій

Ефективна стабілізація фінансового стану створює базу для безперебійного функціонування підприємства, проте успішна діяльність на ринку ЄРС-контрактів безпосередньо залежить від управління операційними ризиками [33, 34]. Як було визначено раніше під час аналізу макроекономічного середовища, ТОВ «НЕСС ГРУП» функціонує в умовах нестабільності, де значний вплив мають кадрові та логістичні фактори.

Ризик втрати ключового інженерного персоналу залишається актуальним через загальний дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці. Відсутність профільних спеціалістів ускладнює своєчасне виконання проєктних робіт, що загрожує порушенням умов договорів. Для мінімізації цієї загрози пропонується формування внутрішнього кадрового резерву та впровадження системи дублювання критичних функцій. Реалізація цього рішення передбачає

запровадження програм внутрішнього навчання та наставництва, що дозволить зберегти експертизу компанії та забезпечить безперервність надання послуг.

Крім передачі професійних знань, система наставництва сприяє скороченню часу адаптації нових працівників та підвищує ефективність інтеграції персоналу в робочі процеси підприємства. У довгостроковій перспективі це дозволяє знизити залежність від окремих спеціалістів та забезпечує більш стабільне функціонування організації.

Зрив термінів виконання контрактів також може бути спровокований порушенням логістичних ланцюгів постачання обладнання. Для усунення цієї проблеми обґрунтовується необхідність розширення бази постачальників комплектуючих та вдосконалення системи моніторингу контрактів. Залучення альтернативних постачальників дозволить керівникам проєктів своєчасно коригувати графіки будівництва та зменшить імовірність виникнення простоїв на будівельних майданчиках.

Важливим елементом такого підходу є проведення періодичної оцінки надійності постачальників за критеріями якості продукції, стабільності поставок та виконання договірних зобов'язань. Формування бази перевірених партнерів дозволить підприємству швидше реагувати на зміни ринкової ситуації та підтримувати стабільність реалізації проєктів.

Водночас зниженню логістичних ризиків сприятиме впровадження системи планування поставок із використанням прогнозних графіків реалізації проєктів. Узгодження потреб у матеріалах та обладнанні з календарними планами виконання робіт дозволяє своєчасно формувати замовлення та мінімізувати ризик виникнення дефіциту необхідних ресурсів. Такий підхід забезпечує більш стабільне виконання проєктів і знижує ймовірність додаткових витрат, пов'язаних із терміновим пошуком альтернативних постачальників.

Додатковим операційним ризиком для підприємства залишаються можливі перебої в електропостачанні, які можуть негативно впливати на безперервність виробничих та адміністративних процесів. Для мінімізації такого ризику доцільним є використання систем резервного та безперебійного живлення на

об'єктах власної інфраструктури. Реалізація цього заходу сприятиме зменшенню ймовірності простоїв і забезпечить стабільність операційної діяльності підприємства.

Окремим напрямом зміцнення ринкових позицій підприємства є адаптація його продуктового портфеля до нових умов ринку. Підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язане не лише з розширенням асортименту послуг, але й із забезпеченням надійності виконання контрактних зобов'язань. Зниження фінансових та операційних ризиків сприяє зміцненню ділової репутації компанії, підвищенню рівня довіри з боку замовників і партнерів та формуванню стійких конкурентних переваг. Своєчасне виконання проєктів, стабільний фінансовий стан і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища підвищують привабливість підприємства для потенційних клієнтів. Крім того, удосконалення системи управління ризиками створює передумови для участі у більш масштабних та складних інфраструктурних проєктах, що позитивно впливає на ринкові позиції ТОВ «НЕСС ГРУП». Таким чином, заходи з мінімізації ризиків одночасно виступають інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах підвищеного попиту на рішення з енергетичної автономності доцільним є розширення спектра послуг шляхом розвитку напрямів проєктування та інсталяції систем накопичення енергії та децентралізованих мікромереж [20, 41].

Розвиток зазначених напрямів відповідає сучасним тенденціям трансформації енергетичного сектору України. Зростання кількості підприємств, зацікавлених у підвищенні рівня енергетичної незалежності, формує додатковий попит на комплексні технічні рішення. Завдяки наявному досвіду реалізації енергетичних проєктів підприємство має можливість закріпити свої позиції в цьому сегменті ринку та розширити коло потенційних замовників.

Додатковою конкурентною перевагою підприємства може стати розширення спектра сервісного супроводу реалізованих проєктів. Надання послуг з технічного моніторингу, діагностики обладнання та післяпроєктного

обслуговування дозволяє підтримувати довгострокові відносини із замовниками та формує стабільні джерела доходу. Крім того, наявність комплексного сервісного обслуговування підвищує рівень довіри клієнтів до підприємства та зміцнює його позиції на ринку енергетичних рішень.

Систематизацію виявлених операційних ризиків, ймовірних наслідків та запропонованих заходів подано у формі матриці у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Управлінські рішення щодо зниження операційних ризиків та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НЕСС ГРУП»

Ризик	Імовірні наслідки	Запропонований захід	Очікуваний ефект
Втрата ключового інженерного персоналу	Порушення термінів реалізації проєктів, зниження якості інжинірингових робіт	Формування кадрового резерву та запровадження системи наставництва	Забезпечення безперервності виконання робіт, збереження експертизи підприємства
Порушення логістичних ланцюгів постачання	Простої на майданчиках, нарахування штрафних санкцій за зрив термінів контрактів	Диверсифікація бази постачальників обладнання, посилення контролю за графіками поставок	Зниження ризику прострочення здачі об'єктів, підвищення гнучкості управління проєктами
Дестабілізація роботи підприємства через відключення енергії	Зупинка виробничих процесів, зниження продуктивності адміністративного персоналу	Інсталяція систем безперебійного живлення на об'єктах власної інфраструктури компанії	Забезпечення стабільного функціонування виробничої бази та офісів підприємства
Зміна структури попиту на ринку енергетичних рішень	Скорочення обсягів замовлень, втрата частки ринку та зниження доходів компанії	Розвиток напрямів інсталяції систем накопичення енергії та мікромереж	Розширення клієнтської бази, посилення конкурентних позицій у B2B-секторі

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Оцінюючи запропоновані управлінські рішення, слід зазначити, що формування кадрового резерву є економічно доцільним кроком, який дозволяє уникнути значних фінансових втрат у майбутньому. Витрати на внутрішнє навчання персоналу та систему дублювання функцій є значно нижчими за

можливі штрафні санкції від замовників у разі зупинки проєкту через нестачу кваліфікованих інженерів. Такий підхід робить організаційну структуру підприємства більш гнучкою та адаптивною до змін на ринку праці.

Диверсифікація постачальників переводить управління логістичними ризиками у превентивну площину. Наявність альтернативних джерел постачання обладнання дозволяє компанії гарантувати замовникам дотримання термінів будівництва, що в умовах економічної нестабільності є однією з найважливіших конкурентних переваг.

Водночас розвиток напрямів, пов'язаних із комплексними системами енергонезалежності, є важливим чинником зміцнення ринкових позицій ТОВ «НЕСС ГРУП». Пропонуючи промисловим підприємствам готові рішення для захисту від перебоїв в електропостачанні, компанія формує затребувану пропозицію, що дозволяє їй розширити спектр послуг. Накопичений досвід у сфері розбудови мікромереж створює додаткові можливості для участі у проєктах модернізації та відновлення енергетичної інфраструктури України, закріплюючи за KNESS репутацію надійного технологічного партнера на вітчизняному ринку [24, 39].

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективне управління ризиками є визначальним фактором збереження стабільності та зміцнення ринкових позицій ТОВ «НЕСС ГРУП». З огляду на результати фінансового аналізу, першочергової уваги керівництва потребує усунення внутрішніх фінансових дисбалансів, пов'язаних із зростанням адміністративних витрат та необхідністю підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Впровадження системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності та оптимізація дублюючих функцій сприятимуть відновленню фінансової дисципліни та зниженню постійних витрат. Формування цільового резервного фонду ліквідності дозволить нівелювати загрози касових розривів, забезпечуючи стабільність фінансових потоків підприємства. Крім того,

диверсифікація джерел фінансування розширить інвестиційні можливості підприємства для реалізації нових проєктів.

Одночасно з фінансовою стабілізацією підприємству необхідно вдосконалювати механізми управління операційними ризиками. Формування кадрового резерву та системи наставництва виступають основними інструментами захисту інтелектуального капіталу компанії. Вдосконалення регламентів управління проєктами та розширення бази постачальників обладнання дозволять мінімізувати логістичні загрози та гарантувати замовникам дотримання термінів виконання контрактів. Загалом, своєчасна адаптація до складних макроекономічних умов та фокусування на послугах зі створення систем енергетичної автономності забезпечать компанії стабільний розвиток на ринку відновлюваної енергетики. Запропоновані заходи спрямовані на зниження фінансових та операційних ризиків підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «НЕСС ГРУП», що відповідає меті дослідження.

Висновок до розділу 3

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» потребує комплексного підходу до управління фінансовими та операційними ризиками. Аналіз фінансового стану підприємства дозволив виявити низку проблем, пов'язаних із зростанням адміністративних витрат, ризиком виникнення касових розривів та обмеженістю джерел фінансування інвестиційних проєктів.

Для мінімізації зазначених ризиків запропоновано впровадження системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності, удосконалення контролю за адміністративними витратами, створення резервного фонду ліквідності та диверсифікацію джерел фінансування. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню фінансової дисципліни, зміцненню ліквідності,

зниженню залежності від окремих джерел фінансових ресурсів та створенню умов для реалізації нових інвестиційних проєктів.

У межах зниження операційних ризиків обґрунтовано доцільність формування кадрового резерву, розвитку системи наставництва, удосконалення механізмів управління постачанням та використання резервних систем енергозабезпечення. Запропоновані рішення дозволять підвищити стійкість підприємства до впливу зовнішніх факторів, забезпечити безперервність виконання проєктів та зменшити ймовірність виникнення операційних збоїв.

Окрему увагу приділено заходам, спрямованим на посилення конкурентних позицій підприємства. Розширення напрямів діяльності у сфері систем накопичення енергії, мікромереж та комплексних рішень з енергетичної автономності відповідає сучасним тенденціям розвитку енергетичного сектору та створює додаткові можливості для залучення нових замовників. Одночасно розвиток сервісного супроводу реалізованих проєктів сприятиме зміцненню довгострокових відносин із клієнтами та формуванню стабільних джерел доходу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить зниження рівня фінансових та операційних ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «НЕСС ГРУП», що створить передумови для його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління ризиками як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «НЕСС ГРУП». Проведене дослідження підтвердило, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективна система управління ризиками є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості підприємства, підтримання його конкурентних переваг та формування умов для довгострокового розвитку.

У процесі дослідження систематизовано наукові підходи до визначення сутності економічних ризиків та управління ними, узагальнено існуючі підходи до класифікації ризиків і визначено основні причини їх виникнення у діяльності підприємств. Встановлено, що ризики супроводжують усі напрями господарської діяльності та потребують комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Також досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано, що одним із важливих чинників її забезпечення є здатність підприємства своєчасно реагувати на ризики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «НЕСС ГРУП» встановлено, що підприємство займає вагомі позиції на ринку відновлюваної енергетики України та має значний досвід реалізації комплексних інжинірингових проєктів. Компанія здійснює діяльність у перспективному секторі економіки, бере участь у розвитку енергетичної інфраструктури та володіє потенціалом для подальшого розвитку.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, які можуть негативно впливати на ефективність функціонування підприємства. Зокрема, встановлено тенденцію до зростання адміністративних витрат, погіршення окремих показників фінансової стійкості та рентабельності материнської компанії, а також її залежність від результатів діяльності дочірніх

структур. Крім фінансових ризиків, суттєвий вплив на діяльність підприємства мають кадрові, логістичні та операційні ризики.

У результаті комплексного оцінювання ризиків діяльності підприємства встановлено, що найбільш значущими для ТОВ «НЕСС ГРУП» є ризики, пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами, забезпеченням ліквідності, утриманням кваліфікованого персоналу та безперервністю реалізації проєктів. Виявлені ризики потребують постійного моніторингу та впровадження відповідних управлінських заходів.

З метою мінімізації виявлених ризиків у роботі запропоновано комплекс практичних заходів, який включає впровадження системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності, оптимізацію адміністративних витрат, створення резервного фонду ліквідності, диверсифікацію джерел фінансування, формування кадрового резерву, удосконалення системи управління постачанням та розширення напрямів діяльності у сфері систем накопичення енергії та мікромереж. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості підприємства та зниженню рівня його вразливості до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «НЕСС ГРУП» для вдосконалення системи управління ризиками та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ТОВ «НЕСС ГРУП» є конкурентоспроможним підприємством із достатнім потенціалом для подальшого розвитку та зміцнення своїх ринкових позицій. Водночас збереження позитивної динаміки розвитку потребує вдосконалення системи управління ризиками, посилення фінансового контролю та підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості підприємства до впливу ризиків і створенню передумов для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В. В., Великоїваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками підприємств : навч. посіб. Донецьк : ДонНУ, 2010. 232 с.
3. Моделі і методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу : монографія / М. Л. Вдовин, Л. Г. Данилюк, Л. І. Лелик, І. М. Березяк, О. М. Мельник. Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2015. 248 с.
4. Богданюк І. Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 5 (334). С. 561–565.
5. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *European Economic Journal*. 2019. № 1 (3). С. 70–79.
6. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
7. Кібік О. М., Харічков С. К. Трансформація ділового середовища України в умовах воєнного стану та глобальних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8 (266). С. 14–23.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
9. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (32). С. 130–145.
10. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 1 (11). С. 6–13.

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
12. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.
13. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.
14. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54.
15. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
16. Клименко С. М., Дуб О. С. Обґрунтування економічних рішень та оцінки ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с.
17. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 278 с.
18. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 99–104.
19. Офіційний сайт групи компаній KNESS (ТОВ «НЕСС ГРУП»). URL: <https://kness.energy> (Дата звернення: 12.05.2026).
20. KNESS R&D Center: розробка та впровадження першої в Україні промислової системи накопичення енергії (BESS). URL: <https://kness.energy/kness-rnd-center/>
21. Міжнародна діяльність: реалізація проєктів відновлюваної енергетики на ринку ЄС. URL: <https://kness.pl>
22. Досьє ТОВ «НЕСС ГРУП» (ЄДРПОУ 40988930). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40988930/ (Дата звернення: 12.05.2026).

23. ТОВ «НЕСС ГРУП»: фінансова звітність, показники та аналіз контрагента. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40988930/company-finances> (Дата звернення: 12.05.2026).
24. Нова енергосистема України: як група компаній KNESS розвиває децентралізовану енергетику і наближає її до споживача. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/nova-energosistema-ukraini-yak-grupa-kompaniy-kness-rozvivae-detsentralizovanu-energetiku-i-nablizhae-ii-do-spozhivacha-19022026-36414> (Дата звернення: 12.05.2026).
25. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 29 с.
26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (Дата звернення: 12.05.2026).
27. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19> (Дата звернення: 12.05.2026).
28. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України : Закон України від 30.06.2024 р. № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-IX> (Дата звернення: 12.05.2026).
29. KNESS. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/tags/kness> (Дата звернення: 12.05.2026).
30. Українська KNESS реалізувала під ключ ще 3 сонячні електростанції у Латвії. ExPro Consulting. URL: <https://expro.com.ua/novini/ukrainska-kness-realzuvala-pd-klyuch-sche-3-sonyachnih-elektrostanc-u-latv> (Дата звернення: 12.05.2026).
31. Звіт з оцінки відповідності (достатності) генеруючих потужностей. Укренерго. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/nkrekp-zatverdyla-zvit-ukrenerho-z-otsinky-dostatnosti-heneratsii> (Дата звернення: 12.05.2026).

32. Відрновлювана енергетика України 2025: огляд, виклики та перспективи. BDO в Україні. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/vidnovlyuvalna-energetika-ukrayiny-2025-oglyad-vyklyky-perspektyvy> (Дата звернення: 12.05.2026).
33. EPC contracting in Ukraine: implementation features and risks. GOLAW. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/epc-contracting-in-ukraine-implementation-features-and-risks/> (Дата звернення: 12.05.2026).
34. ДСТУ ISO 21500:2022. Настанови щодо управління проєктами (ISO 21500:2020, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022. 45 с.
35. Ukraine Energy Support Fund. Energy Community. URL: <https://www.energy-community.org/ukraine/fund.html> (Дата звернення: 12.05.2026).
36. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
37. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 668 с.
38. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.
39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
40. Державна служба статистики України. Статистична інформація: фінансові результати підприємств. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 12.05.2026).
41. WorldEnergy Outlook 2024. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 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
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	8144	11246
первісна вартість	1001	8284	12418
накопичена амортизація	1002	140	1172
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27199	61041
Основні засоби:	1010	10719	57195
первісна вартість	1011	17913	66508
знос	1012	7194	9313
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	23	53264
інші фінансові інвестиції	1035	0	952
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	46085	183698
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7214	14114
виробничі запаси	1101	4883	12057
незавершене виробництво	1102	2331	2057
готова продукція	1103	0	
товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9441	31956
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1615	3821
з бюджетом	1135	2836	6742
у тому числі з податку на прибуток	1136	462	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	36049
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21152	549905
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	959	15271
готівка	1166	0	
рахунки в банках	1167	959	15271
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	43217	657858
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	89302	841556

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25714	759414
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	25724	759424
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	1030	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	1030	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	3368	3584
розрахунками з бюджетом	1620	0	3
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	5
розрахунками з оплати праці	1630	22	1
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5471	5043
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	4887	17122
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	48800	56374
Усього за розділом III	1695	62548	82132
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	89302	841556

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	100758	41647
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестрахування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(70773)	(52834)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий:			
прибуток	2090	29985	
збиток	2095	()	(11187)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	8183	715
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(38770)	(24683)
Витрати на збут	2150	(203)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(17847)	(12547)
в тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(18652)	(47702)
Доход від участі в капіталі	2200	752313	77804
Інші фінансові доходи	2220	39	44
Інші доходи	2240		6771
в тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	()	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	()	(487)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	733700	36430
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	733700	36430
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	733700	36430

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	998	1082
Витрати на оплату праці	2505	73630	55082
Відрахування на соціальні заходи	2510	12216	9347
Амортизація	2515	3357	3947
Інші операційні витрати	2520	37392	21093
Разом	2550	127593	90551

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		0

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122024 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
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	11246	54981
первісна вартість	1001	12418	57916
накопичена амортизація	1002	1172	2935
Незавершені капітальні інвестиції	1005	61041	29185
Основні засоби:	1010	57195	60525
первісна вартість	1011	66508	84147
знос	1012	9313	23622
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	53264	131997
інші фінансові інвестиції	1035	952	6092
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гульні	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	183698	282780
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14114	16008
виробничі запаси	1101	12057	2244
незавершене виробництво	1102	2057	12103
готова продукція	1103	0	
товари	1104	0	1661
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31956	58994
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3811	4235
з бюджетом	1135	6742	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	36049	705
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	549905	188284
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15271	437
готівка	1166	0	
рахунки в банках	1167	15271	437
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	

резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	657848	268663
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	841546	551443

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	195234
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	759404	139479
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	759414	334713
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	8847
товари, роботи, послуги	1615	3584	11444
розрахунками з бюджетом	1620	3	3555
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	226
розрахунками зі страхування	1625	5	
розрахунками з оплати праці	1630	1	5
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5043	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	17122	16011
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	56374	176868
Усього за розділом III	1695	82132	216730
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	841546	551443

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2024** 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	139903	100758
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премій підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премій, передані у перестрахування</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(115840)	(70773)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
Валовий:			
прибуток	2090	24063	29985
збиток	2095	()	()
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	93786	8183
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використаної коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(42928)	(38770)
Витрати на збут	2150	()	(203)
Інші операційні витрати	2180	(42940)	(17847)
<i>в тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	31981	
збиток	2195	()	(18652)
Доход від участі в капіталі	2200	112015	752313
Інші фінансові доходи	2220	35061	39
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	(3532)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	()	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	175525	733700
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-226	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	175299	733700
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	175299	733700

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2526	998
Витрати на оплату праці	2505	103509	73630
Відрахування на соціальні заходи	2510	16097	12216
Амортизація	2515	12658	3357
Інші операційні витрати	2520	66849	37392
Разом	2550	201639	127593

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		0

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122025 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	54981	59346
первісна вартість	1001	57916	73033
накопичена амортизація	1002	2935	13687
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29185	19782
Основні засоби:	1010	60525	49555
первісна вартість	1011	84147	72577
знос	1012	23622	23022
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	131997	151767
інші фінансові інвестиції	1035	6092	12937
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	282780	293387
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16008	20580
виробничі запаси	1101	2244	2590
незавершене виробництво	1102	12103	17990
готова продукція	1103	0	
товари	1104	1661	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58994	86902
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4235	9643
з бюджетом	1135	0	16
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	705	713
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	188284	202663
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	437	3465
готівка	1166	0	
рахунки в банках	1167	437	3465
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	

у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	268663	323982
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	551443	617369

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	195234	195234
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	139473	234258
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Виділений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	334707	429492
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8847	
товари, роботи, послуги	1615	11450	13248
розрахунками з бюджетом	1620	3555	3930
у тому числі з податку на прибуток	1621	226	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	5	12
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	15470
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	16011	26188
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	176868	129029
Усього за розділом III	1695	216736	187877
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	551443	617369

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2025** 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	299199	139903
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премій підписані, валова сума	2011		0
премій, передані у перестраховування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(185607)	(115840)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий:			
прибуток	2090	113592	24063
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	21474	93786
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(71628)	(42928)
Витрати на збут	2150	(766)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(64873)	(42940)
в тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		31981
збиток	2195	(2201)	()
Доход від участі в капіталі	2200	122967	99542
Інші фінансові доходи	2220	1358	35061
Інші доходи	2240	626	0
в тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	(5742)	(3532)
Втрати від участі в капіталі	2255	(22197)	(0)
Інші витрати	2270	(22)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	94789	163052
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5	-226
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	94784	162826
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	94784	162826

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5327	2526
Витрати на оплату праці	2505	186630	103509
Відрахування на соціальні заходи	2510	26817	16097
Амортизація	2515	25956	12658
Інші операційні витрати	2520	78144	66849
Разом	2550	322874	201639

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		0.00