

ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

С. В. Дехтяр, Г. В. Середа

Анотація. У статті досліджено вплив системи управління ризиками на конкурентні позиції підприємств енергетичного сектору в умовах воєнного стану. На прикладі ТОВ «НЕСС ГРУП» проаналізовано динаміку ключових фінансових показників за 2021–2024 рр. Доведено, що висока фінансова автономність та гнучка система ризик-менеджменту є визначальними факторами для виживання, подолання кризи неплатежів та утримання лідерських позицій компанії на ринку відновлюваної енергетики.

Ключові слова: управління ризиками, конкурентоспроможність, фінансова стійкість, ТОВ «НЕСС ГРУП», відновлювана енергетика.

Вступ. В умовах безпрецедентної енергетичної нестабільності та затяжного воєнного стану в Україні питання елементарного виживання бізнесу вийшло на абсолютно перший план. Через регулярні та цілеспрямовані удари по ключових об'єктах інфраструктури наша традиційна, централізована енергосистема, на жаль, довела свою критичну вразливість. З огляду на ці події прискорений перехід до децентралізованої генерації, насамперед на базі відновлюваних джерел енергії, остаточно перестав бути просто модним екологічним трендом. Сьогодні це вже питання базової економічної безпеки та фізичного виживання нашої держави. У цій новій реальності особлива відповідальність лягає на ті компанії, які безпосередньо розбудовують таку автономну інфраструктуру.

Для ТОВ «НЕСС ГРУП», потужного вертикально інтегрованого холдингу, який є визначним лідером на вітчизняному ринку сонячної енергетики, класичне розуміння управління ризиками кардинально змінило своє значення. Якщо ще кілька років тому ризик-менеджмент міг сприйматися здебільшого як формальний інструмент фінансової звітності або внутрішнього аудиту, то сьогодні ситуація зовсім інакша. Коли компанія щодня працює в умовах розірваних логістичних ланцюгів, стикається з гострим дефіцитом обігових коштів на ринку та постійною загрозою раптових блекаутів, старі паперові підходи більше не працюють. У таких екстремальних реаліях ризик-менеджмент перетворився на головний стратегічний щит. Він став саме тим життєво необхідним інструментом, який дає змогу підприємству не просто триматися на плаву в кризу, а й зберігати свої лідерські конкурентні переваги. Навіть більше, саме завдяки гнучкій системі управління загрозами компанія здатна гарантувати безперебійне виконання своїх зобов'язань перед замовниками, навіть коли зовнішні обставини грають абсолютно проти неї.

Теоретичну базу для розуміння природи економічних ризиків ще раніше сформували вчені В. Вітлінський та Г. Великоіваненко, які довели, що в умовах турбулентності ризик є невід'ємним складником діяльності підприємства [1]. Сучасні дослідники, зокрема Г. Б. Мирошніченко, наголошують, що стратегічне управління ризиками є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності бізнес-структур [2]. Водночас прикладні звіти аналітиків Київської школи економіки доводять, що для підприємств енергетичного сектору під час повномасштабного вторгнення ключовою проблемою є адаптація до колосальних прямих збитків та непрямих фінансових втрат [3]. Проте, незважаючи на велику кількість праць, практичний досвід того, як великі енергетичні компанії справляються із системними неплатежами прямо зараз, вивчений недостатньо. Це зумовлює об'єктивну необхідність проаналізувати дієвість ризик-менеджменту в сучасних реаліях на прикладі конкретних підприємств.

Мета дослідження – здійснити комплексний аналіз впливу механізмів управління ризиками на фінансову стійкість та конкурентні позиції ТОВ «НЕСС ГРУП» у період 2021–2024 рр.

Основна частина. ТОВ «НЕСС ГРУП» сьогодні це не просто локальний гравець. Це потужна міжнародна група компаній, яка була народжена саме в Україні і зараз фокусується на передових розробках та практичному впровадженні технологій відновлюваної енергетики. Її

унікальність на вітчизняному ринку полягає у здатності реалізовувати повністю замкнений цикл робіт. Тобто компанія не просто монтує замовлені кимось деталі. Вона самостійно проєктує масштабні сонячні електростанції, на власних потужностях виробляє для них опорні металоконструкції та інноваційні системи накопичення енергії, будує ці об'єкти «під ключ», а згодом ще й бере на себе їх професійне сервісне обслуговування. Очевидно, що здатність закривати абсолютно всі етапи складного проєкту виключно власними силами є головною та беззаперечною конкурентною перевагою підприємства. Це дає їм максимальну незалежність від сторонніх підрядників та допомагає жорстко контролювати якість і строки. Проте навіть така сильна та автономна бізнес-модель стикається з суворими реаліями сьогодення: глибока системна криза на енергоринку України створює просто величезні, іноді непередбачувані ризики для її подальшої повноцінної діяльності.

Щоб оцінити реальний стан справ та ефективність ризик-менеджменту, ми проаналізували чотири основні фінансові індикатори ТОВ «НЕСС ГРУП» за останні роки (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «НЕСС ГРУП» 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 22/21 (абс.; %)	Відхилення 23/22 (абс.; %)	Відхилення 24/23 (абс.; %)
Коефіцієнт автономії	-0,40	0,29	0,90	0,61	+0,69 (-)	+0,61 (+210 %)	-0,29 (-32 %)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,58	0,69	8,01	1,24	+0,11 (+19 %)	+7,32 (+1061 %)	-6,77 (-84 %)
Оборотність дебіторської заборгованості (дні)	71	83	116	154	+12 (+17 %)	+33 (+40 %)	+38 (+33 %)
Рентабельність продажів, %	-35,3	87,5	728,2	125,3	+122,8 (-)	+640,7 (+732 %)	-602,9 (-83 %)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «НЕСС ГРУП»

Аналіз отриманих показників дає змогу дуже наочно прослідкувати, як саме змінювався вплив загроз на ринкові позиції компанії протягом останніх років. Протягом 2021–2022 рр. підприємство зазнало надзвичайно сильного удару. Початок повномасштабної війни, миттєвий розрив налагоджених логістичних ланцюгів та зупинка фінансування багатьох проєктів могли стати фатальними. Попри ці безпрецедентні виклики, керівництво змогло не просто втримати ситуацію, а значно оздоровити фінанси підприємства. Показник автономії успішно подолав критичне від'ємне значення -0,40 і впевнено піднявся до позитивних 0,29. Водночас результативність роботи продемонструвала дуже високу рентабельність у 87,5 %. Здатність настільки швидко адаптувати всі бізнес-процеси та втримати платоспроможність на самому початку бойових дій забезпечила ТОВ «НЕСС ГРУП» ключову конкурентну перевагу. Особливо яскравий вигляд це мало на фоні тих підприємств енергетичного сектору, які розгубилися і повністю припинили свою діяльність.

Період 2022–2023 рр. відзначився створенням максимально міцного фінансового резерву. На хвилі стрімкого попиту на автономні технології енергозабезпечення, через масові блекаути, підприємство акумулювало вагомий обсяг власного капіталу. Це призвело до різкого, майже аномального зростання коефіцієнта автономії до рівня 0,90. Одночасно з цим показник поточної ліквідності збільшився в понад десять разів, що свідчило про наявність значних вільних коштів. Однак навіть на тлі цих позитивних зрушень з'явився перший тривожний сигнал. Оборотноість дебіторської заборгованості раптово подовжилася на 33 дні. Фактично це стало раннім індикатором наближення глибоких проблем із розрахунками в усьому енергетичному секторі України: гроші на папері були, але на рахунки вони надходили все повільніше.

Найкращою і водночас найжорсткішою перевіркою дієвості управління ризиками став 2024 рік. Він відзначився масштабною кризою неплатежів на енергоринку. Тривалість обороту дебіторської заборгованості ТОВ «НЕСС ГРУП» досягла загрозливих 154 днів. Фактично це свідчить про те, що фінанси підприємства залишаються надовго заблокованими у клієнтських боргах – компанія чекає своїх чесно зароблених грошей приблизно пів року. Треба розуміти, що весь цей час підприємству необхідно з чогось платити заробітну плату працівни-

кам, закупувати матеріали та сплачувати податки державі. У той час, як для багатьох інших гравців ринку подібні затримки неминуче призвели б до краху або змусили брати банківські кредити під дуже високі відсотки, ТОВ «НЕСС ГРУП» лише підтвердило свою ринкову стійкість. Наявність потужного власного капіталу, завбачливо накопиченого в попередні періоди, з коефіцієнтом автономії на стабільному рівні 0,61, дає змогу підприємству перекидати такі тривалі касові розриви виключно власними силами. Така фінансова незалежність гарантує безперервне виконання умов контрактів і остаточно закріплює за компанією статус найнадійнішого генпідрядника країни.

Здатність перекидати піврічні затримки платежів виключно за рахунок власних фінансових резервів свідчить про високу міцність компанії. Проте варто об'єктивно визнати, що така тактика є, ймовірно, екстремальним інструментом виживання, а не стратегією довгострокового розвитку. Будь-який, навіть найбільший капітал під впливом тривалих криз має властивість виснажуватися. До того ж кошти, які місяцями залишаються замороженими в боргах замовників, підприємство могло б інвестувати у власний розвиток, закупівлю новітнього обладнання або розширення штату фахівців. З огляду на це для ТОВ «НЕСС ГРУП» критично важливо змінити підходи до ризик-менеджменту. Практичне вдосконалення системи управління ризиками в поточних умовах доцільно здійснювати за трьома зрозумілими напрямками.

По-перше, вбачається необхідною докорінна зміна політики розрахунків із замовниками. Оскільки класичне очікування повної оплати лише після фінальної здачі об'єкта в експлуатацію призводить до критичних затримок у 154 дні, компанії варто наполягати на системі поетапної оплати. Це означає, що фінансування розбивається на чіткі кроки, наприклад, виділяється окремий аванс на етапі проектування, здійснюється наступний платіж під час закупівлі сонячних панелей, і проводиться фінальний розрахунок після монтажу. Збільшення відсотка обов'язкової передоплати дасть змогу підприємству отримувати «живі» гроші безпосередньо в процесі будівництва. Такий підхід гарантує стабільний грошовий потік і позбавляє необхідності заморожувати власний капітал на пів року.

По-друге, компанії потрібна суттєва диверсифікація, тобто розширення та оновлення клієнтської бази. Як показує практика, зараз ризик неплатежів є найвищим саме в роботі з державними або муніципальними замовленнями, де бюджети часто переглядаються або затримуються через тривалі бюрократичні процедури. Щоб зменшити цю залежність, ТОВ «НЕСС ГРУП» треба значно активніше укладати прямі договори з великим вітчизняним бізнесом. Сьогодні чимало заводів, торгових мереж та аграрних підприємств самостійно прагнуть забезпечити власну енергонезалежність, щоб не зупиняти виробництво під час відключень світла. Приватний комерційний сектор зазвичай має вищу платоспроможність, гнучкіші бюджети та значно швидше виконує свої фінансові зобов'язання, порівняно з державними установами.

По-третє, доцільно посилити договірну дисципліну та активніше використовувати інструменти комерційного страхування. На етапі підписання контрактів компанії необхідно прописувати набагато жорсткіші економічні санкції за порушення строків оплати. Йдеться про вагомні штрафи та пені, які робитимуть затримку платежу фінансово не вигідною для самого замовника. Це слугуватиме потужним психологічним та економічним стимулом платити вчасно. До того ж базове страхування найбільших контрактів від ризиків неплатежу дасть змогу перекласти частину фінансової відповідальності за можливі борги клієнтів на професійні страхові компанії. Навіть враховуючи витрати на страхові внески, це гарантує збереження основного капіталу підприємства.

Зрозуміло, що миттєво перебудувати всі укладені контракти та внутрішні процеси неможливо, проте поступова інтеграція цих трьох напрямів докорінно змінить саму філософію управління в компанії. Ризик-менеджмент у такому форматі остаточно перестає бути просто вимушеною реакцією на зовнішні проблеми чи неочікувані затримки платежів. Натомість він перетворюється на дієвий інструмент стратегічного планування, який щоденно забезпечує підприємству необхідну фінансову гнучкість. Зрештою, саме здатність завчасно адаптувати комерційні угоди під потенційні загрози формує той надійний фундамент, на якому сьогодні тримається конкурентоспроможність лідерів вітчизняного енергетичного ринку.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, варто зазначити, що сформована система управління ризиками в ТОВ «КНЕСС ГРУП» довела свою беззаперечну ефективність. Вона стала реальним драйвером конкурентоспроможності підприємства в надскладних умовах воєнного часу. Фундаментом цієї стійкості на сьогодні є висока фінансова автономність та значний резерв власного капіталу. Саме вони дають змогу компанії самостійно витримувати критичні затримки платежів до 154 днів і продовжувати безперебійно будувати енергетичні об'єкти. Водночас для подальшого стабільного розвитку об'єктивно необхідно переходити до більш активних дій. Запровадження системи поетапної оплати робіт, стратегічна переорієнтація на платоспроможних приватних замовників та юридичне посилення контрактів допоможуть ТОВ «КНЕСС ГРУП» не лише успішно уникати руйнівних касових розривів. Ці кроки дадуть змогу компанії зберегти лідерські позиції, гарантувати власну прибутковість та продовжити відігравати ключову роль у розбудові нової, децентралізованої енергосистеми України.

Abstract. The article examines the impact of the risk management system on the competitive positions of energy sector enterprises under martial law. Using the example of KNESS GROUP LLC, the dynamics of key financial indicators for 2021–2024 are analyzed. It is proved that high financial autonomy and a flexible risk management system are determining factors for survival, overcoming the non-payment crisis, and maintaining the company's leadership in the renewable energy market.

Keywords: risk management, competitiveness, financial stability, KNESS GROUP LLC, renewable energy.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Мирошніченко Г. Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Економічний вісник ДонНТУ*. 2025. № 1. С. 60–68. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/1_myroshnychenko-g.-b-ryzyky-1.pdf
3. Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України / Аналітична команда Київської школи економіки (KSE). 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii-ni-na-energetiku-UA-1.pdf
4. Офіційний сайт групи компаній KNESS. URL: <https://kness.energy/>

УДК 658.5:004

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

А. Б. Ковальчук, О. В. Таранич

Анотація. У статті проаналізовано процеси цифрової трансформації операційного менеджменту підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки. Розглянуто важливість впровадження інноваційних технологій, як-от інтернет речей, штучний інтелект та Big Data, у контексті оптимізації бізнес-процесів. Використано методи системного аналізу та порівняння для оцінки переваг цифровізації. Основним досягненням дослідження стала розробка моделі інтеграції цифрових інструментів в операційне управління, що сприяє підвищенню ефективності та адаптивності виробничих систем. Визначено основні бар'єри, які стоять на шляху до досягнення цифрової зрілості, та запропоновано шляхи їх подолання шляхом впровадження автоматизованих систем контролю і моніторингу операцій.

Ключові слова: цифрова трансформація, операційний менеджмент, автоматизація процесів, продуктивність виробництва, цифрові технології.

Постановка проблеми. В умовах сучасної глобалізації та швидкоплинного технічного прогресу роль менеджменту підприємства невпинно зростає, стаючи ключовим фактором у розробці та реалізації ефективних стратегій адаптації бізнес-моделей до нових викликів ринкової динаміки. Сьогодні диктує необхідність швидкого реагування на зміни в економічному середовищі, активного впровадження новітніх технологічних розробок та розуміння змін у споживчих уподобаннях. Це потребує від керівників не просто гнучкості й оперативності у прийнятті рішень, а також стратегічного мислення, спрямованого на інтеграцію інноваційних підходів в управлінські процеси. Використання передових цифрових рішень, як-от штучний