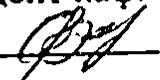


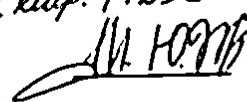
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

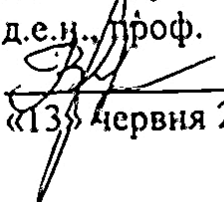
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВІ ГАЛУЗІ
ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕСС ДИЗАЙН»))»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-216
073 «Менеджмент»
Лиходід В. В. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Безсмертна О. В. 
«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. МБІС
Мірошова Ю. В. 
«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.
 Боковець В. В.
«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В. В.

«24» березня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Лиходід Вікторії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Ланцюги поставок на підприємстві галузі відновлюваної енергетики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСС ДИЗАЙН»)»

керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання роботи: 04 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА

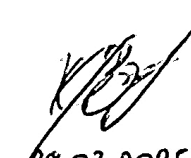
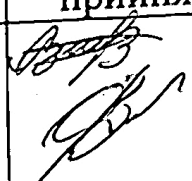
2. АНАЛІЗ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиця 1 - SWOT-аналіз ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН», Таблиця 2 - Структура активу балансу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН», Таблиця 3 - Структура пасиву балансу, Таблиця 4 - Фінансові показники діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН», Таблиця 5 - Складові ланцюга постачання підприємства, Таблиця 6 - ABC-аналіз витратних елементів ТОВ «НЕСС Дизайн», Таблиця 7 - SCOR-таблиця КРІ для ТОВ «Несс Дизайн».

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ	 26.03.2025	 02.06.2025

7. Дата видачі 24 березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БДР	12.06.2025 р.	
7	Захист БДР	19.06.2025 р.	

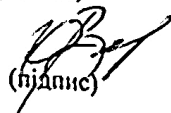
Здобувач



Лиходід В. В.

(підпис)

Керівник роботи


(підпис)

Безсмертна О. В.

АНОТАЦІЯ

Лиходід В. В. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Ланцюги поставок на підприємстві галузі відновлюваної енергетики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСС ДИЗАЙН»)».

В першому розділі розглянуті теоретичні питання ланцюгів поставок на підприємстві.

У другому розділі проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, SWAT-аналіз підприємства, аналіз ланцюгів постачання підприємства.

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо впровадження заходів по підвищенню ефективності ланцюгів поставок на підприємстві.

Ключові слова: логістичні процеси, логістичні ланки, логістичний ланцюг постачання, електро-енергетика, відновлювальні джерела енергії.

ANNOTATION

Likhodid V. V. Bachelor's thesis on the topic: «Supply chains at an enterprise in the renewable energy industry (on the example of the limited liability company «NESS DESIGN»»).

The first section considers theoretical issues of supply chains at the enterprise.

The second section analyzes the main indicators of the enterprise's activity, SWAT analysis of the enterprise, and analysis of the enterprise's supply chains.

The third section is devoted to the development of proposals for the implementation of measures to increase the efficiency of supply chains at the enterprise.

Keywords: logistics processes, logistics links, logistics supply chain, electric power, renewable energy sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та складові ланцюга постачання підприємства	7
1.2. Особливості формування ланцюгів постачання в галузі відновлюваної енергетики	11
1.3. Основні моделі договорів проектів ланцюгів постачання відновлюваної енергетики	15
2. АНАЛІЗ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»	22
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»	22
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»	31
2.3. Аналіз ланцюгів постачання ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»	43
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»	59
3.1. SCOR-моделювання в системі управління ланцюгами поставок ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»	59
3.2. Розробка стратегій на основі SWOT-аналізу для зміцнення ринкових позицій ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	84
ДОДАТОК Б (довідковий). Фінансова звітність підприємства	81
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження теми ланцюгів постачання у відновлюваній енергетиці зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють світову енергетичну систему. У контексті глобального переходу до сталих джерел енергії особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування усіх етапів ланцюга постачання – від виробництва сировини й компонентів до монтажу, експлуатації та обслуговування енергетичних установок. Цей процес вимагає не лише високої організованості матеріальних і інформаційних потоків, а й здатності до адаптації в умовах нестабільності геополітичного середовища, технологічних викликів та змін у регуляторному полі.

Відновлювана енергетика залежить від складних міжнародних ланцюгів постачання критично важливих матеріалів, таких як рідкоземельні елементи, фотогальванічні панелі або акумуляторні системи, що посилює необхідність комплексного дослідження логістичних ризиків і можливостей їх мінімізації. Таким чином, вивчення ланцюгів постачання у сфері відновлюваної енергетики є важливою передумовою для досягнення енергетичної безпеки, технологічної незалежності та сталого розвитку.

Вивченню логістичних аспектів у сфері відновлюваної енергетики приділяють увагу такі науковці, як Сотник І. М. та Кудря С. О., які досліджують управлінські підходи до формування енергетичної безпеки держави та ефективності використання «зелених» технологій. У своїх роботах Жарська І. О. розглядає логістичні принципи організації постачання та матеріальних потоків, що мають прикладне значення і в галузі відновлюваної енергетики. Завербний А., Кісь М. та Білоус Ю. акцентують увагу на інвестиційних аспектах логістичних процесів, підкреслюючи важливість постачального забезпечення в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Практичні питання розвитку логістичних систем у контексті реалізації енергетичних проєктів системно аналізуються у звітах,

підготовлених BDO Україна, що базуються як на власних дослідженнях, так і на взаємодії з українськими підприємствами галузі.

Незважаючи на велику кількість літературних джерел, присвячених темі ланцюгів постачання у відновлюваній енергетиці, це питання залишається актуальним на практичному рівні і потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у розробці заходів щодо підвищення ефективності ланцюгів постачання підприємства відновлюваної енергетики.

Завдання даної роботи полягають у наступному:

- викладення теоретичних основ ланцюгів постачання підприємства;
- аналіз основних показників діяльності підприємства;
- аналіз ланцюгів постачання підприємства;
- вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності ланцюгів постачання підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є аспекти ланцюгів постачання підприємства.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – методи розробки логістичних рішень з метою підвищення ефективності ланцюгів постачання підприємства.

Методи дослідження. При проведенні аналізу використовуються сучасні методи та прийоми економічного аналізу: метод індукції та дедукції, графічний метод, статистичний метод, балансовий метод, SWAT-аналіз, SCOR-аналіз тощо.

Результати дослідження апробовані на LIV Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025), опубліковані тези «Світові тенденції ринків відновлювальних джерел».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та складові ланцюга постачання підприємства

Система постачання в межах діяльності підприємства постає як складна інтегрована структура, що охоплює весь спектр процесів, пов'язаних із трансформацією та переміщенням матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів у напрямку від вихідних джерел до остаточного споживача. Її значущість зросла в умовах ускладнення економічних взаємозв'язків, глобального розширення виробничих мереж та підвищення вимог до рівня сервісу. У сучасному розумінні ця система передбачає не лише фізичне просування продукції, але й стратегічне планування попиту, організацію закупівель, виробничі операції, управління запасами, логістику, а також супровід після реалізації продукції.

Рациональне управління в межах ланцюга постачання набуває вирішального значення для формування конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечує оптимізацію витрат, прискорення обслуговування споживачів і адаптивність до змін у ринковому середовищі. Така система, окрім оперативної функції, виконує роль засобу стратегічної взаємодії із зовнішніми партнерами, що сприяє побудові довготривалих відносин в економічному просторі [1].

Комплексний підхід до аналізу ланцюга постачання зумовлює потребу в урахуванні логістичних, економічних, інформаційних та технологічних чинників. Системне бачення цього процесу передбачає узгодженість дій усіх залучених суб'єктів як елементів єдиного механізму створення споживчої цінності. У такому контексті ланцюг постачання постає не як статична структура, а як динамічна, гнучка система, що здатна до постійної трансформації у відповідь на внутрішні й зовнішні виклики. Отже, ефективно

управління цією системою розглядається не тільки як інструмент поточної діяльності, а і як ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Ланцюг постачання підприємства включає низку взаємозалежних складових, кожна з яких виконує специфічні функції в процесі забезпечення кінцевого споживача необхідними товарами або послугами (рис. 1.1). Організація ланцюга постачання ґрунтується на функціональній взаємозалежності його складових, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні кінцевого результату. Ця структура охоплює весь шлях продукції – від етапів отримання сировини до її надходження споживачеві – і забезпечує цілісність процесу через злагоджену роботу усіх відповідальних ланок.

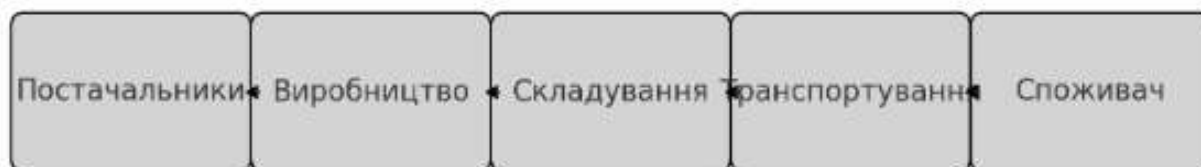


Рисунок 1.1 – Структура ланцюга постачання підприємства [2]

Початковою ланкою виступає постачання сировини, матеріалів та комплектуючих, які необхідні для функціонування виробництва. Ефективна робота з постачальниками, вибір надійних партнерів та побудова довгострокових взаємин із ними мають безпосередній вплив на стабільність усієї системи постачання. Наступною важливою складовою є виробничий блок, який перетворює сировину в готову продукцію відповідно до вимог споживача. Саме на цьому етапі формується основна частина доданої вартості, тому оптимізація виробничих процесів має критичне значення для загальної ефективності ланцюга.

У подальшому ключову роль відіграють логістичні та складські процеси, які забезпечують збереження продукції, її належне маркування, комплектацію та підготовку до доставки. Транспортування готової продукції до розподільчих центрів або безпосередньо до споживача є завершальним етапом фізичного переміщення товару. Розгалужена і добре налагоджена система дистрибуції дозволяє забезпечити своєчасну доставку та задовольнити запити клієнтів на високому рівні. Усі ці елементи повинні бути взаємопов'язані та інтегровані в єдину систему управління, здатну адаптуватися до зовнішніх викликів та змін у попиті [3].

Координація та інтеграція всіх елементів ланцюга постачання є ключовою умовою для досягнення синергетичного ефекту, що дозволяє підприємству працювати ефективно в умовах динамічного середовища (рис. 1.2). Успішне функціонування ланцюга залежить від здатності окремих його складових діяти узгоджено, оперативно реагувати на зміни та забезпечувати безперервність потоку продукції, інформації та фінансів. Така координація передбачає налагодження внутрішніх процесів підприємства, а також інтеграцію з зовнішніми партнерами – постачальниками, логістичними операторами, дистриб'юторами та кінцевими споживачами.

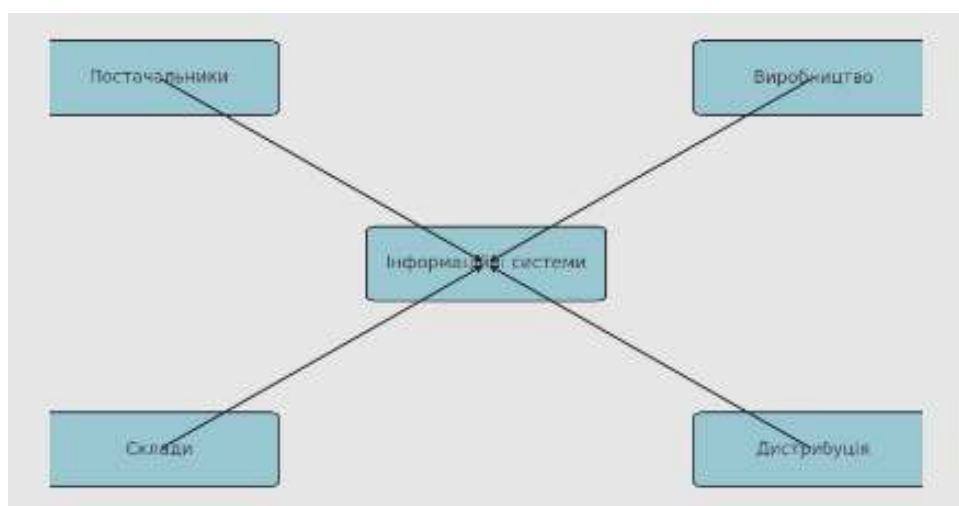


Рисунок 1.2 - Координація елементів ланцюга постачання [4]

Ефективна комунікація в межах ланцюга постачання виступає визначальним фактором для забезпечення оперативного обміну інформацією між усіма задіяними сторонами. Інтеграція передових цифрових рішень не лише дозволяє автоматизувати ключові управлінські функції, але й сприяє підвищенню прозорості всіх операцій, покращенню точності прогнозів споживчого попиту, оптимізації управління ресурсами та планування логістичних процесів. У результаті цього зростає здатність підприємства здійснювати прийняття рішень, ґрунтуючись на аналітичних даних у режимі реального часу.

Управлінська координація також набуває форми логістичної узгодженості, яка охоплює синхронізацію часових параметрів усіх процесів у ланцюзі. За відсутності належного погодження виникають ризики у вигляді надмірних витрат, затримок у постачанні та зниження якості обслуговування. Для запобігання подібним явищам необхідно застосовувати адаптивні підходи до планування, здатні реагувати на сезонні зміни, коливання у логістичній інфраструктурі, технологічні збої та інші непередбачувані обставини. У цьому контексті актуалізується стратегічна модель співпраці, відповідно до якої всі учасники розглядаються як взаємозалежні елементи єдиного функціонального середовища [5].

Удосконалення структури постачання передбачає не тільки зменшення витрат, а й підвищення рівня інноваційної гнучкості. Це вимагає безперервного оновлення операційних механізмів через впровадження таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, що забезпечують вищий рівень керованості та інформаційної відкритості системи. Підвищення ефективності можливе завдяки глибокій інтеграції функціональних завдань, об'єднанню ресурсів і гармонізації цілей усіх сторін, які спільно працюють над створенням кінцевої споживчої вартості.

Система постачання відіграє стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Її комплексна структура, що

об'єднує всі етапи від забезпечення сировиною до завершального етапу доставки продукції споживачеві, формує логістичний каркас, на якому ґрунтується вся господарська діяльність. Злагоджена взаємодія між складовими елементами цієї системи гарантує її стійкість, маневреність та здатність до адаптації. При цьому інформаційні технології виступають рушієм інтеграційних процесів, забезпечуючи основу для швидкого і зваженого прийняття управлінських рішень. У підсумку, раціонально організований ланцюг постачання є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства.

1.2 Особливості формування ланцюгів постачання в галузі відновлюваної енергетики

Світова енергетична криза, що загострилася внаслідок повномасштабної війни, розв'язаної росією проти України, зумовлює високий рівень цін на електроенергію та їх значну волатильність. Наявність структурних проблем у ланцюгах постачання, зокрема «вузьких місць», а також зростання вартості сировинних ресурсів, істотно ускладнюють процес переходу до джерел енергії з низьким вуглецевим слідом.

Згідно з аналітичними оцінками компанії IHS Markit, у 2022 році зберігатиметься тенденція до зростання глобального попиту на електроенергію, хоча її темпи уповільняться порівняно з попереднім періодом. Водночас Попри це, очікується, що роль відновлюваних джерел енергії у формуванні енергетичного балансу зростатиме, з огляду на кліматичні цілі та розвиток механізмів підтримки - зокрема через укладення довгострокових корпоративних контрактів на закупівлю електроенергії. Водночас необхідність одночасного забезпечення надійності енергопостачання та декарбонізації стимулює розширення масштабів використання енергоефективних та екологічно чистих технологій [7].

Особливо критичною ситуація постала для європейського енергетичного простору, який традиційно демонструє високий попит на енергоносії, але водночас має значну залежність від імпорту палива з російської федерації. Збройна агресія РФ призвела до рекордного стрибка цін на спотових ринках вугілля та природного газу, що стало чинником різкого зростання оптових тарифів на електроенергію. За оцінками IHS Markit, за сценарієм високих ризиків, сукупні витрати на електроенергію в Європі можуть досягти близько 1500 мільярдів євро лише за один рік. З метою пом'якшення наслідків енергетичної нестабільності уряди країн ЄС були змушені вдатися до ринкового втручання. У березні 2022 року Європейська комісія представила ініціативу REPowerEU, покликану забезпечити стратегічну відмову Євросоюзу від імпортованих викопних енергоресурсів російського походження до 2030 року.

У контексті зростаючих геополітичних та енергетичних викликів посилюється зацікавленість інвесторів у проєктах чистої енергетики. Відновлювана енергетика залучила найбільший обсяг іноземних інвестицій серед усіх галузей у 2021 році - 85,2 млрд доларів США, з яких більшість спрямовано на розвиток сонячних і вітрових технологій. За прогнозами IHS Markit, сукупні інвестиції у низьковуглецеву енергетику досягнуть 530 млрд доларів щорічно до 2030 року, а загальні витрати на ці цілі упродовж десятиліття перевищать 4,4 трильйона доларів. Частка капіталовкладень у низьковуглецеві рішення вже зросла з 22% у 2015 році до 30% у 2021 році в загальній структурі інвестицій у енергетичний сектор, тоді як фінансування нафтогазової галузі за той самий період скоротилося з 50% до 37% [7].

У майбутньому прогнозується підвищення ефективності реалізації інвестиційних проєктів у сфері чистої енергетики щонайменше на третину до 2030 року. Це дає підстави сподіватися, що попри динамічне розширення сектору відновлюваних джерел енергії, темпи зростання витрат на впровадження залишатимуться відносно стриманими. Водночас досягнення

глобальних кліматичних цілей вимагатиме суттєвого підвищення обсягів щорічних інвестицій — орієнтовно до 1 трильйона доларів США на рік у 2030-му, що майже вдвічі перевищує поточні прогностичні показники.

Упродовж останнього десятиліття відновлювальні джерела енергії демонстрували активний розвиток. Сприятливе фінансове середовище з низькими відсотковими ставками сприяло здешевленню виробництва «чистої» енергії. Одночасно вдосконалення технологій та зростання виробничих потужностей призвели до значного зниження вартості обладнання: з 2010 по 2020 рік середні витрати на генерацію електроенергії за допомогою сонячних та офшорних вітрових установок скоротилися на 87% і 64% відповідно.

Відновлювана енергетика набула конкурентоспроможності у порівнянні з традиційними видами палива, що дозволило комунальним підприємствам здійснювати закупівлю енергії за прийнятними цінами. Активну участь у фінансуванні проєктів у сфері ВДЕ брали інвестиційні компанії на кшталт Brookfield та Macquarie, а також деякі представники вугільної енергетики, зокрема BP. Енергетичні оператори, серед яких EDP та Iberdrola в Європі, а також AES та Nextera у США, активно інвестували в нові потужності. За період з 2015 по 2019 рік середній рівень прибутковості капіталу зріс з 3% до 6%, наблизившись до рівня нафтогазової галузі, але з нижчою волатильністю [8].

У 2020 році компанія NextEra за капіталізацією перевершила ExxonMobil, посівши провідну позицію серед енергетичних корпорацій США. Водночас за підсумками 2023 року відзначено спад на ринку ВДЕ. Причинами цього стали зростання облікових ставок, порушення глобальних ланцюгів поставок, а також затримки з отриманням регуляторних дозволів. Додатковими негативними чинниками стали протекціоністські заходи урядів. Як наслідок, вартість акцій AES знизилась на понад 30%, а капіталізація

NextEra скоротилася вдвічі порівняно з ExxonMobil. Стан галузі вітрової енергетики погіршився: багато виробників зазнають збитків.

Ця тенденція викликає занепокоєння не лише в діловому середовищі, а й серед урядових структур. Під час кліматичного саміту ООН у Дубаї 2 грудня 2023 року 118 держав зобов'язалися збільшити загальну потужність ВДЕ до 11 000 ГВт до 2030 року, що втричі перевищує показники минулого року. Досягнення цієї мети передбачає щорічне введення в експлуатацію понад 1000 ГВт, що потребує відновлення інвестиційної привабливості сектору. Уповільнення зростання галузі спричинене поєднанням низки факторів. Однією з основних причин є зростання витрат у ланцюгах. Так, ціна на полікремній зросла з 10 до 35 доларів за кілограм протягом 2020-2022 років через карантинні обмеження в Китаї. Вартість вітротурбін також зросла. Військова агресія Росії проти України призвела до зростання цін на сталь - основний матеріал, що виробляється обома державами, - а також до затримок у постачанні компонентів та втрат контрактів [8].

Загалом це зумовило істотне подорожчання продукції. За оцінками S&P Global, західні виробники підняли ціни в середньому на 25% порівняно з 2020 роком. Це, разом із підвищенням відсоткових ставок, спричинило 50% зростання витрат на виробництво електроенергії для офшорних ВЕС за два роки. До ускладнень додається надмірна зарегульованість: у США термін отримання дозволу для реалізації проєкту СЕС сягає чотирьох років, для офшорних ВЕС - шести. Попри ухвалені рішення ЄС щодо обмеження терміну погодження проєктів ВДЕ двома роками, це правило часто не дотримується.

Додаткову нестабільність створюють торговельні обмеження на постачання китайського обладнання. Вони ускладнюють імпорт не лише готової продукції, а й необхідних компонентів. У зв'язку з цим компанія Siemens Gamesa планує передати значну частину свого ланцюга поставок на аутсорсинг задля скорочення витрат. Деякі виробники вже закуповують вежі,

гондоли та інші елементи в Китаї. За прогнозами Міністерства енергетики США, більшість компонентів для реалізації вітроенергетичних проєктів до 2030 року доведеться імпортувати. Дефіцит у сфері постачання, ймовірно, збережеться, зважаючи на глобальні зусилля щодо декарбонізації. Разом із тим, спостерігаються позитивні сигнали: зменшення цін на полікремній, нарощування виробничих потужностей у сонячній енергетиці, а також підвищення ефективності серед західних виробників турбін. Це може створити передумови для поступової стабілізації ситуації в галузі.

1.3 Основні моделі договорів проєктів ланцюгів постачання відновлюваної енергетики

Інвестиційні проєкти у сфері відновлюваної (альтернативної) енергетики нерідко характеризуються недостатньою прозорістю та складністю для сприйняття потенційними учасниками. Однією з найбільш актуальних і дискусійних тем є правові та організаційні аспекти реалізації таких проєктів за моделлю ЕРС-підряду (або її варіацією — ЕРСМ-підряду) у процесі будівництва сонячних електростанцій. Метою цієї публікації є уточнення поняття договорів типу ЕРС та ЕРСМ, розгляд їхніх основних модифікацій, переваг і ризиків для сторін контракту, а також практичних особливостей застосування цих моделей у реальних умовах проєктної діяльності.

У світовій практиці реалізації інвестиційних проєктів, зокрема у будівництві, сформувався ряд моделей контрактних відносин, що регулюють процес управління і координації всіх етапів реалізації об'єкта. Зазначені підходи є актуальними і для впровадження в рамках сонячної енергетики в Україні. Найбільш поширеними серед них є наступні типи договорів, які охоплюють усі фази будівельного циклу – від проєктування до монтажу та введення в експлуатацію об'єкта:

1. EPC-договір (від англ. Engineering, Procurement, Construction) – модель контракту, що передбачає виконання підрядником повного комплексу робіт: інжиніринг, закупівля обладнання та матеріалів, а також здійснення будівельно-монтажних робіт [10].

2. EPCM-договір (Engineering, Procurement, Construction Management) – варіант, що передбачає виконання схожого комплексу завдань, але з акцентом на управління процесами, пов'язаними з проєктуванням, постачанням та будівництвом.

3. EPCS-договір (Engineering, Procurement, Construction Supervision) – модель контракту, що включає контрольні функції, пов'язані з будівництвом, у поєднанні з інжинірингом та логістикою постачання.

4. PCM-договір (Project Construction Management) – форма організації контрактних відносин, що концентрується на управлінні виключно будівельною частиною проєкту [10].

Варто наголосити, що чинні міжнародні та національні правові системи не передбачають жорстко встановленої уніфікації чи стандартизації умов таких договорів. Це означає, що зміст контракту значною мірою залежить від домовленостей між сторонами, а також від специфіки самого проєкту. Зокрема, у випадку з EPC-договором для реалізації сонячних електростанцій, однією з головних його особливостей є фіксована ціна та строк реалізації, а також покладення всіх технічних та фінансових ризиків на підрядника. У цьому форматі замовник отримує об'єкт «під ключ» з мінімальним рівнем втручання у хід будівництва.

Інші типи контрактів, зокрема EPCM або PCM, передбачають більшу гнучкість у розподілі відповідальності, що, з одного боку, дозволяє адаптувати модель до конкретних обставин, а з іншого – часто призводить до змішування умов та підвищення ризику непорозумінь між сторонами.

Аналізуючи сучасну практику укладення угод у сфері будівництва повного циклу, слід відзначити тенденцію домінування саме моделей EPC та

ЕРСМ. Це пояснюється прагненням інвесторів до комплексного підходу в реалізації проєктів, з акцентом на ефективність, строковість і передбачуваність результатів. Такий вибір є обґрунтованим в умовах високої вартості сонячних енергетичних об'єктів, а також потреби у зменшенні організаційних та технічних ризиків під час їх будівництва [9].

Договір типу ЕРС передбачає укладення контракту на умовах фіксованої вартості, що зазвичай є паушальною. Водночас, попри заздалегідь визначену ціну, у процесі проєктування може виникати потреба у складанні детального кошторису. Усі витрати, які перевищують погоджену вартість матеріалів, обладнання чи робіт, за загальним правилом, покладаються на підрядника. Виключення становлять обставини форс-мажору, зміни в технічному завданні або обсязі робіт, ініційовані замовником, а також випадки, коли сам замовник не виконує взяті на себе зобов'язання згідно з договором.

Особливістю таких контрактів є високий рівень відповідальності, що встановлюється для підрядної організації. Здебільшого вона обмежується загальною вартістю контракту, проте іноді визначається лише як частина від цієї суми. У межах реалізації будівництва підрядник наділяється суттєвою автономією у прийнятті рішень, що знижує рівень участі замовника в оперативному управлінні. Це також зумовлює передачу більшості ризиків, включно з фінансовими та організаційними, на сторону виконавця.

Застосування ЕРС-моделі переважно відбувається тоді, коли замовник не має достатніх внутрішніх ресурсів – таких як інженерні служби чи власні управлінські підрозділи, спроможні координувати реалізацію інфраструктурного проєкту. У таких випадках він делегує всі функції управління будівництвом зовнішньому виконавцю. Крім того, зазначений тип договору активно використовується при фінансуванні об'єктів банками або іншими інституціями, що спеціалізуються на проєктному фінансуванні. Це пояснюється прагненням фінансових установ мінімізувати ризики, які

можуть впливати на позичальника, передаючи відповідальність за виконання будівельного циклу підряднику. Особливо актуальним це стає у випадках проєктів, що реалізуються за умовами "зеленого тарифу", де важливим фактором є оперативність введення об'єкта в експлуатацію.

Однак, існують обставини, за яких підрядники не демонструють зацікавленості у застосуванні моделі ЕРС. До таких належать ситуації, коли проєкт реалізується в країні з нестабільною політичною або економічною ситуацією, обмеженими ресурсами національного ринку в частині спеціалізованих послуг чи будівельної робочої сили. Також складність умов реалізації, висока технічна невизначеність або відсутність точного обсягу робіт знижують готовність підрядників укласти подібні договори. Якщо при цьому місцевий ринок підрядних послуг не забезпечує достатнього рівня кваліфікації, виникає потреба в залученні значної кількості субпідрядників, зокрема локальних, що лише посилює ризики для генерального підрядника [10].

В таких умовах виконавець часто уникає відповідальності за ризики, які можуть виникнути внаслідок невиконання обов'язків субпідрядниками, адже договір ЕРС покладає на нього фінансову відповідальність у повному обсязі або в межах загальної вартості проєкту. При цьому розмір винагороди зазвичай становить лише незначну частину (до 10–15%) від загальної суми контракту, що додатково знижує привабливість такої моделі з точки зору підрядника.

Альтернативною формою договірних відносин виступає модель ЕРСМ, яка передбачає участь у проєкті компанії, що спеціалізується на управлінні інжинірингом, постачанням та будівельними роботами. У цьому випадку зобов'язання підрядника не є такими жорсткими у контексті дотримання термінів виконання робіт, як у випадку з ЕРС-контрактом. Навпаки, замовник отримує розширений функціонал і може безпосередньо впливати на ключові процеси, зокрема на вибір субпідрядних організацій, затвердження їхніх

кандидатур, а також здійснення контролю за виконанням робіт. Часто підбір підрядників здійснюється через конкурсні процедури, що забезпечує додаткову прозорість і гнучкість управління будівництвом.

Існують різні підходи до укладання договорів типу ЕРСМ, які можуть суттєво відрізнитися за обсягом відповідальності підрядника, способом укладання угод із субпідрядниками та розподілом ризиків між сторонами. Один із варіантів передбачає, що ЕРСМ-підрядник виконує лише управлінські функції, консультуючи замовника в процесі реалізації проєкту. У такому випадку всі контракти з виконавцями укладає сам замовник, на нього ж переходить основний обсяг ризиків, зокрема фінансових втрат від затримок або зростання вартості [11].

Інший підхід базується на моделі генерального підряду, де компенсація підряднику нараховується за принципом "витрати плюс прибуток". Тут підрядник отримує відшкодування понесених витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту, а також окрему винагороду, яка може бути зафіксована в договорі. Укладення угод із субпідрядниками відбувається безпосередньо через ЕРСМ-підрядника, який несе перед замовником відповідальність за якість виконання робіт. Проте обсяг цієї відповідальності часто обмежується розміром передбаченої винагороди, крім випадків, коли йдеться про грубу недбалість або навмисні порушення.

Ще одна форма такого договору передбачає використання індикативної ціни, що визначає приблизний обсяг допустимих витрат на будівництво. За такої моделі винагорода підрядника залишається фіксованою, а витрати можуть коливатися. Якщо фактичні витрати перевищать узгоджену межу, частина перевитрати може бути компенсована з винагороди підрядника, але не повністю. Це дозволяє розділити ризики перевищення бюджету між сторонами. Водночас, якщо підряднику вдається зекономити, не знижуючи якості робіт, йому може бути нарахована додаткова премія. У деяких

випадках у договорі фіксують допустимий рівень перевитрат або економії, в межах якого відповідні фінансові наслідки не застосовуються.

Незалежно від обраної моделі, замовник, як правило, зберігає контроль над процесом реалізації проєкту: може погоджувати субпідрядників, контролювати виконання робіт, втручатися в управлінські рішення. Такий формат забезпечує більшу гнучкість, але водночас знижує обсяг ризиків, які бере на себе підрядник.

Крім повноцінних договорів типу EPC або EPCM, у практиці часто застосовуються модифіковані варіанти. Наприклад, якщо замовник бере на себе частину обов'язків – проєктування чи постачання обладнання, то має сенс укласти спеціалізовані контракти, які охоплюють лише окремі етапи. Зокрема, можливе використання угод, орієнтованих лише на інжиніринг та постачання (EP), на інжиніринг та будівництво (EC), або на інжиніринг, постачання та технічний нагляд (EPCS). Такий підхід особливо поширений, коли проєкт реалізується за участі іноземних підрядників, які не бажають брати на себе відповідальність за будівельно-монтажні роботи [12].

Часто проєкти в галузі сонячної енергетики передбачають поділ функцій між декількома виконавцями. Наприклад, підготовку будівельного майданчика може здійснити замовник, проєктування та постачання обладнання - один підрядник, а монтаж - інший. Це може знизити загальну вартість реалізації проєкту, адже кожен з учасників бере на себе обмежений обсяг ризиків. Проте такий формат створює додаткові складнощі, пов'язані з координацією та відповідальністю. Проблеми з якістю або своєчасністю виконання робіт одним із підрядників можуть вплинути на терміни або вартість робіт інших, особливо якщо процеси мають послідовний характер. Також виникає складність у визначенні винного у разі виявлення дефектів, що виникли на стику відповідальності кількох виконавців.

2 АНАЛІЗ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСС ДИЗАЙН» є суб'єктом господарювання, що функціонує у сфері спеціалізованого будівництва в межах українського ринку. Станом на травень 2025 року підприємство зареєстроване у місті Вінниця, за юридичною адресою: вул. Енергетична, будинок 5. Згідно з даними державних реєстрів, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» засновано 7 липня 2017 року, і від моменту реєстрації зберігає чинний статус юридичної особи. Розмір статутного капіталу підприємства становить 10 000 гривень, що відповідає типовому розміру для малого або середнього бізнесу у сфері будівництва.

Організаційно-правова форма ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» передбачає обмежену відповідальність учасників, що забезпечує захист їхнього майна в межах внеску до статутного фонду. Керівником юридичної особи, на підставі положень статуту, виступає Князев Денис Вікторович, який здійснює управлінські функції в межах наданих повноважень.

Основним видом діяльності підприємства визначено будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій (КВЕД 42.22), що свідчить про його участь у розбудові інфраструктурних об'єктів, зокрема пов'язаних із системами електропередач та комунікаційними мережами. Водночас компанія здійснює також широкий спектр суміжних та спеціалізованих робіт у будівельному секторі. Зокрема, до додаткових напрямів діяльності належать: електромонтажні роботи, монтаж внутрішніх інженерних систем, штукатурні та облицювальні роботи, фарбування та скління, покрівельні й столярні роботи, а також консультування з питань комерційної діяльності й технічного управління, архітектурне проєктування та інжиніринг.

Окрім будівництва, підприємство також провадить діяльність у сферах транспортного забезпечення, оренди нерухомості та автотранспорту, технічних випробувань, досліджень і кур'єрської доставки. Така диверсифікація дозволяє говорити про широку функціональну спрямованість компанії, що має потенціал до інтеграції в різні етапи інфраструктурних проєктів – від проєктно-кошторисної документації до експлуатаційного супроводу.

Структура власності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» базується на двох ключових юридичних особах. Основним учасником товариства є ТОВ «НЕСС ГРУП» з часткою 90% у статутному капіталі, тоді як другий співзасновник – АТ «ЗНВКІФ "АФОН"» – володіє 10% частки. Це свідчить про значну концентрацію корпоративного контролю, з потенційним впливом на стратегічне управління компанією з боку мажоритарного власника. Водночас серед кінцевих бенефіціарних власників визначені дві особи: Дідіченко Євген Святославович, який має непрямий вирішальний вплив на 42% корпоративних прав, та Шакалов Сергій Володимирович із 25% відповідного впливу. Така структура власності демонструє відсутність повної концентрації контролю в руках однієї особи, хоча і передбачає значний рівень централізації рішень.

ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» структурно пов'язане з групою компаній «НЕСС ГРУП», яка є мажоритарним власником. Крім того, другий співзасновник – АТ «ЗНВКІФ "АФОН"» – є інвестиційним фондом, що може свідчити про залучення фінансових інструментів для розвитку або диверсифікації активів. Такі зв'язки свідчать про приналежність підприємства до більшої корпоративної структури з доступом до капіталу та партнерських ресурсів.

З податкової точки зору підприємство перебуває на обліку в органах Державної податкової служби України з моменту створення, тобто з 7 липня 2017 року. Юридична особа має дійсне свідоцтво платника податку на

додану вартість (ПДВ), зареєстроване 1 серпня 2017 року, що свідчить про належність до активних платників ПДВ та дозволяє підприємству брати участь у значних тендерних процедурах та здійснювати оподатковані операції з контрагентами. Компанія також включена до реєстру платників єдиного соціального внеску.

ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» активно бере участь у тендерних закупівлях, що проводяться в межах реалізації інвестиційних програм у сфері енергетики. Аналіз закупівель показує, що компанія часто виступає виконавцем проєктів для обленерго в різних регіонах України. Переважна частина контрактів стосується:

- реконструкції ліній електропередач;
- технічного переоснащення електропідстанцій;
- розробки проєктної документації з модернізації мереж.

Це підтверджує її вузькоспеціалізовану експертизу саме в сфері електротехнічного будівництва.

У 2025 році компанія стала переможцем щонайменше трьох масштабних проєктів. Зокрема, для ПрАТ «Кіровоградобленерго» вона реалізує реконструкцію повітряних ліній 35 кВ та 150 кВ у Кіровоградській області на загальну суму понад 44 мільйони гривень. Крім того, для АТ «Чернівціобленерго» здійснюються передпроєктні роботи з розробки схеми перспективного розвитку системи розподілу напруги 20(35) кВ та вище на період до 2035 року. Це свідчить про наявність у компанії кадрового, технічного та інженерного потенціалу, необхідного для реалізації комплексних інфраструктурних рішень.

ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» належить до категорії малих підприємств. Станом на 2024-2025 роки компанія має 148 найманих працівників, що свідчить про наявність сформованого ядра фахівців, здатного виконувати як інженерно-технічні, так і будівельно-монтажні завдання. Таке кадрове

забезпечення відповідає характеру проєктів, що реалізуються підприємством – особливо у сфері електротехнічних та інфраструктурних робіт.

Станом на травень 2025 року компанія не зареєстрована як неприбуткова організація, не входить до реєстру великих платників податків, не має зареєстрованих торгових марок або транспортних засобів на балансі. Проте наявність трьох ліцензій засвідчує відповідність вимогам регуляторних органів у тих галузях, де здійснюється діяльність компанії.

ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» має три активні ліцензії, що дозволяє здійснювати спеціалізовані роботи у сфері будівництва. Зокрема, це можуть бути ліцензії на:

- проєктування об'єктів класу наслідків СС2 та СС3 (середній і високий рівень складності);
- виконання електромонтажних робіт;
- будівництво об'єктів інженерної інфраструктури.

Наявність таких дозволів свідчить про дотримання підприємством технічних та нормативно-правових вимог у сфері ліцензованої діяльності.

Історія змін у реєстраційних даних компанії свідчить про стабільний характер її існування та певні організаційні оновлення. У травні 2024 року були зафіксовані зміни у назві, розмірі статутного капіталу та юридичній адресі, що може бути пов'язано з корпоративним реформуванням або оновленням господарської стратегії.

За відкритими реєстрами станом на 2025 рік, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» не є стороною у значній кількості судових проваджень, а також не фігурує в переліках боржників перед податковими чи банківськими установами. Це дозволяє оцінити правову репутацію компанії як стабільну й таку, що не має ознак ризикованості для державних чи комерційних партнерів.

За даними фінансових звітів підприємства, можна стверджувати, що річний обсяг виконаних робіт оцінюється у десятки мільйонів гривень на підставі сукупності виграних тендерів. Це вказує на стабільний грошовий

потік і ефективне управління виробничими ресурсами, що важливо для підтримки оборотного капіталу в будівельній галузі.

До конкурентних переваг ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» слід віднести:

- Вузька спеціалізація у сфері електротехнічного будівництва;
- Наявність ліцензій та досвіду реалізації складних технічних об'єктів;
- Фінансова підтримка з боку інвестиційного фонду;
- Стабільна участь у державних закупівлях.

Загалом, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» представляє собою типовий приклад будівельної компанії з багатопрофільною діяльністю, що орієнтується на виконання спеціалізованих замовлень у сфері енергетичної інфраструктури. Завдяки поєднанню технічної компетентності, структурної гнучкості й активної участі в державних закупівлях, підприємство має потенціал подальшого розвитку в умовах модернізації енергетичних мереж та посилення ролі технічного консалтингу в будівельній галузі України.

Проаналізуємо організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).

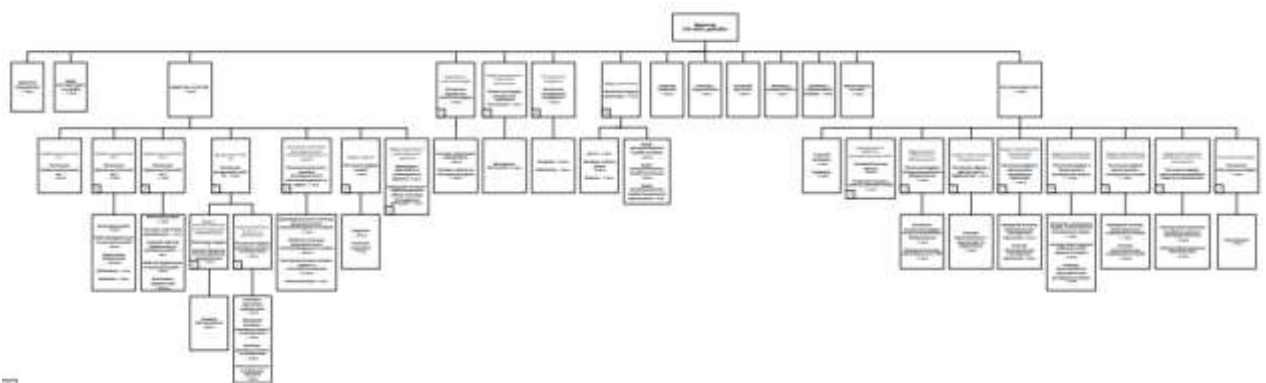


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Зображена організаційна структура має класичну ієрархічну модель управління з чітко вираженим вертикальним підпорядкуванням. У центрі управління перебуває генеральний директор, якому безпосередньо підзвітні

керівники ключових функціональних напрямів. Це забезпечує централізацію прийняття стратегічних рішень і контроль за виконанням завдань.

Організація структурована за функціональним принципом: кожен напрямок відповідає за свою сферу діяльності, включаючи адміністративні служби, фінанси, комерційний блок, виробництво, технічне забезпечення, ІТ та аналітику. Такий підхід дозволяє зосередити експертизу всередині окремих підрозділів, сприяє підвищенню ефективності у вирішенні профільних завдань та підтримує чіткий розподіл відповідальності.

Варто зазначити, що структура досить розгалужена, що вказує на велику кількість підрозділів і складну систему внутрішніх взаємозв'язків. Це характерно для великих агропромислових компаній, які об'єднують у собі не лише виробничі, а й комерційні, логістичні та сервісні функції. Водночас велика кількість рівнів управління може створювати ризики бюрократизації процесів і затримок у комунікації між рівнями.

Загалом структура є логічною, функціонально повною та добре адаптованою до діяльності в аграрному секторі, де важливо інтегрувати управління виробничими циклами, збутом, технічним обслуговуванням і підтримкою.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» (табл. 2.1).

У наведеній таблиці відображено стратегічні параметри внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН». Сильними сторонами компанії є її чітка технічна спеціалізація, ліцензований доступ до реалізації складних проєктів, корпоративна підтримка, позитивна податкова історія та наявність досвідченого кадрового потенціалу. Водночас слабкими місцями виступають обмеженість фінансових ресурсів, матеріально-технічної бази та надмірна залежність від державних тендерів.

У частині зовнішніх можливостей простежується перспективність участі у програмах модернізації енергетики, розширенні технологічних компетенцій та освоєнні нових ринків. Натомість загрози пов'язані

переважно з макроекономічними та політичними ризиками, високою конкуренцією і регуляторними обмеженнями, що можуть впливати на фінансову стійкість та стабільність замовлень.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Спеціалізація у сфері електротехнічного будівництва, наявність ліцензій і досвіду реалізації складних інфраструктурних проєктів	Невеликий розмір статутного капіталу та обмежені матеріально-технічні ресурси
Фінансова та організаційна підтримка з боку інвестиційного фонду та корпоративної групи	Висока залежність від державних тендерів як основного джерела доходу
Участь і перемоги у багатьох державних закупівлях, стабільна податкова історія та правова репутація	Відсутність власного транспорту та торгових марок на балансі компанії
Наявність кваліфікованого кадрового складу з інженерним і технічним потенціалом	Централізована структура управління з високою концентрацією контролю
Функціональна диверсифікація напрямів діяльності – від будівництва до консалтингу й логістики	Обмеженість масштабів операцій через належність до малого бізнесу
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринку завдяки модернізації енергетичної інфраструктури та участі у програмах відновлення	Економічна та політична нестабільність, зокрема ризики, пов'язані з війною
Отримання грантового фінансування або партнерств для технологічного оновлення	Зростання конкуренції на ринку спеціалізованого будівництва та проєктування
Участь у нових технологічних ініціативах (smart-grid, smart-city) та діджиталізація будівельних процесів	Можливі зміни в законодавстві, які можуть ускладнити умови ведення бізнесу
Посилення ролі інжинірингових та консалтингових послуг у сфері енергетики	Залежність від платоспроможності замовників, зокрема державних підприємств
Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки завдяки професійній експертизі	Високі технічні ризики при виконанні робіт із класом складності СС2–СС3

Проведемо порівняння конкурентоспроможності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» з іншими аналогічними підприємствами у сфері спеціалізованого будівництва (електротехнічного спрямування), яке дозволяє зробити низку висновків за ключовими критеріями:

1. Спеціалізація та досвід - НЕСС ДИЗАЙН має чітко виражену спеціалізацію в електротехнічному будівництві (реконструкція ЛЕП, підстанції, проектування мереж), що є його ключовою конкурентною перевагою. Багато аналогічних компаній, як-от ТОВ «Промбуделектро», ТОВ «Енергомонтаж», ТОВ «КСМ-Інжиніринг», часто працюють одночасно в кількох напрямках, не зосереджуючи увагу лише на енергетичній інфраструктурі. Така фокусна спеціалізація дозволяє НЕСС ДИЗАЙН ефективніше використовувати інженерний потенціал та брати участь у складних тендерах, зокрема для обленерго.

2. Тендерна активність і портфель замовлень - у 2024-2025 роках компанія виграла проекти на десятки мільйонів гривень, що свідчить про її стабільну участь у конкурентних закупівлях. Аналоги зазвичай або змагаються в нижчому сегменті, або мають обмежений географічний радіус роботи. Наприклад, деякі локальні підрядники орієнтовані лише на один регіон. Завдяки роботі з великими енергетичними компаніями (Кіровоградобленерго, Чернівціобленерго), НЕСС ДИЗАЙН має репутацію надійного виконавця, що підвищує його конкурентоспроможність.

3. Кадровий та інженерний потенціал - штат у 148 працівників для малого підприємства є вагомим показником. Це дозволяє виконувати роботи без глибокої субпідрядної залежності. У багатьох схожих компаній кількість працівників становить 30-80 осіб, що обмежує можливості виконання масштабних проєктів одночасно. Компанія демонструє високу інженерну компетенцію, що підтверджується участю в довгостроковому проєктуванні мереж до 2035 року.

4. Фінансова та корпоративна стійкість - незважаючи на малий статутний капітал (10 000 грн), НЕСС ДИЗАЙН має підтримку інвестиційного фонду (АТ «ЗНВКІФ "АФОН"») і є частиною групи "НЕСС ГРУП", що забезпечує фінансову гнучкість і довгострокову стратегію.

Подібні підприємства часто залежать лише від операційного прибутку, що обмежує їхню інвестиційну здатність та реагування на зміни ринку.

5. Матеріально-технічне забезпечення - компанія не володіє власним транспортом чи технікою, що є її слабким місцем у порівнянні з більш масштабними конкурентами (наприклад, ТОВ «Електроцентрмонтаж», яке має повний технопарк). Проте завдяки субпідрядним відносинам і диверсифікації послуг, НЕСС ДИЗАЙН компенсує цей недолік ефективністю управління і мобільністю персоналу.

6. Правова та репутаційна стабільність - компанія не фігурує у судових процесах, не має податкових боргів, що вигідно відрізняє її від частини конкурентів, які періодично опиняються в реєстрах ризикових або перебувають у конфліктних ситуаціях із замовниками.

Таблиця 2.2 - Загальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Критерій	НЕСС ДИЗАЙН	Типовий конкурент	Перевага
Спеціалізація	Вузька (електромережі, підстанції)	Широка або загальна	+
Кількість працівників	~148	30–80	+
Тендерна активність	Висока	Середня	+
Репутація	Стабільна, без судів/боргів	Змішана	+
Власне технічне забезпечення	Обмежене	Часто наявне	–
Наявність підтримки/групи	Так (НЕСС ГРУП, інвестфонд)	Переважно відсутня	+

Отже, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» має високий рівень конкурентоспроможності у своєму сегменті завдяки спеціалізації, професійній структурі персоналу, інституційній підтримці та відмінній репутації. Незначні слабкості, як-от відсутність власної техніки, можуть бути нівельовані ефективною операційною моделлю, а наявний потенціал дозволяє успішно змагатися з підприємствами як регіонального, так і національного рівня.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Проведемо аналіз основних показників діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» за даними Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати.

В табл. 2.3 наведено структуру балансу аналізованого підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 - Структура активу балансу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» за 2022-2024 роки

Актив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022,00	2023,00	2024,00	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	0,0	0,0	109,0	0,0	109,0	0,0	100,0
первісна вартість	55,5	2,0	211,0	-53,5	209,0	-96,4	10450,0
накопичена амортизація	55,5	2,0	102,0	-53,5	100,0	-96,4	5000,0
Основні засоби	1,0	3563,5	7537,5	3562,5	3974,0	356250,0	111,5
первісна вартість	149,5	5244,0	12576,0	5094,5	7332,0	3407,7	139,8
знос	148,5	1680,5	5038,5	1532,0	3358,0	1031,6	199,8
Усього за розділом I	1,0	3679,0	8760,5	3678,0	5081,5	367800,0	138,1
II. Оборотні активи Запаси	1617,0	3454,5	19629,5	1837,5	16175,0	113,6	468,2
Виробничі запаси	29,0	736,0	15323,5	707,0	14587,5	2437,9	1982,0
Незавершене виробництво	1588,0	2718,5	4306,0	1130,5	1587,5	71,2	58,4
Готова продукція	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Товари	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4916,0	2605,5	112020,0	-2310,5	109414,5	-47,0	4199,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	474,5	19745,0	93685,0	19270,5	73940,0	4061,2	374,5
з бюджетом	13048,0	13531,5	16497,0	483,5	2965,5	3,7	21,9
у тому числі з податку на прибуток	7161,0	7061,0	6961,0	-100,0	-100,0	-1,4	-1,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	78204,5	9703,5	21545,0	-68501,0	11841,5	-87,6	122,0
Гроші та їх еквіваленти	2727,0	103,0	11939,0	-2624,0	11836,0	-96,2	11491,3
Рахунки в банках	2727,0	103,0	11939,0	-2624,0	11836,0	-96,2	11491,3
Інші оборотні активи	1731,0	0,0	0,0	-1731,0	0,0	-100,0	0,0
Усього за розділом II	102718,0	49143,0	275315,5	-53575,0	226172,5	-52,2	460,2
Баланс	102719,0	52822,0	284076,0	-49897,0	231254,0	-48,6	437,8

Аналіз активів ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» у період з 2022 до 2024 року свідчить про суттєві структурні зміни у балансі, які є відображенням як

стратегічних рішень компанії, так і об'єктивних економічних процесів, пов'язаних із масштабуванням діяльності в будівельному секторі.

Динаміка необоротних активів демонструє проривний ріст, що може бути пов'язано з інтенсивним розширенням матеріально-технічної бази. Якщо у 2022 році вартість основних засобів становила всього 1 тис. грн, то вже у 2023 вона зросла до 3563,5 тис. грн, а у 2024 - до 7537,5 тис. грн. Таке зростання протягом двох років є результатом цілеспрямованих інвестицій у будівельне та електротехнічне обладнання, необхідне для реалізації великих інфраструктурних проєктів. Це підтверджується участю компанії в тендерах на десятки мільйонів гривень для ПрАТ «Кіровоградобленерго» та АТ «Чернівціобленерго».

Окремої уваги заслуговує поява нематеріальних активів у 2024 році на суму 109 тис. грн, що свідчить про придбання або реєстрацію прав на інтелектуальну власність, програмне забезпечення чи інженерні розробки. У сфері проєктно-конструкторської діяльності це може бути пов'язано з автоматизованими САПР-системами або проєктними базами даних.

Оборотні активи зазнали ще драматичніших змін. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 102,7 млн грн, то у 2023 році відбулося суттєве зменшення - до 49,1 млн грн. Цей спад можна пояснити очищенням балансу від сумнівної дебіторської заборгованості, а також перегрупуванням ресурсів на користь довгострокових інвестицій. Проте у 2024 році оборотні активи досягли рекордних 275,3 млн грн, що є наслідком стрімкого зростання масштабів діяльності компанії.

Показовим є зростання виробничих запасів у 21 раз (з 736 тис. грн у 2023 до 15,3 млн грн у 2024). Це чітко вказує на нарощення обсягів будівельних матеріалів і компонентів для виконання замовлень. Паралельно зростає й незавершене виробництво, що також є прямим наслідком розширення операційної активності.

Особливо значним є зростання дебіторської заборгованості - загальна сума дебіторки за продукцію та послуги виросла з 2,6 млн грн у 2023 до понад 112 млн грн у 2024, що може свідчити про надання відстрочок платежів великим замовникам або концентрацію доходів у формі незавершених розрахунків за виконані проекти. Хоча зростання дебіторської заборгованості може створювати ризики ліквідності, у контексті участі компанії в державних тендерах воно цілком очікуване та кероване.

Також помітне стрімке збільшення грошових коштів на рахунках підприємства - з 103 тис. грн у 2023 році до майже 12 млн грн у 2024. Це може бути наслідком авансування великих контрактів або завершення етапів робіт із частковим перерахуванням коштів. Водночас повне нівелювання статті «Інші оборотні активи» (з 1,7 млн грн до нуля) свідчить про оптимізацію структури активів і перенесення акценту на продуктивні компоненти балансу.

Загальний підсумок балансу демонструє проривне зростання активів підприємства: з 52,8 млн грн у 2023 році до 284 млн грн у 2024 - майже в 5,4 рази. Це є прямим результатом вдалої стратегії масштабування та ефективної участі у великих державних контрактах. При цьому баланс 2022 року виглядає дещо спотвореним через значну питому вагу поточної дебіторської заборгованості (78,2 млн грн), яка у подальшому, ймовірно, була списана або реструктуризована.

Зміни в структурі активів також демонструють зрушення від малоефективних або сумнівних активів до реального виробничого та інвестиційного капіталу. Якщо у 2022 році 76% активів припадало на поточну дебіторську заборгованість, то у 2024 структура стала значно збалансованішою за рахунок основних засобів, запасів та дебіторки за продукцію.

Наслідки такої динаміки позитивні: компанія з низькоактивного гравця з потенційно проблемною дебіторською структурою трансформувалася у

повноцінного учасника великомасштабного інфраструктурного ринку з потужною операційною базою. Створення та оновлення основних засобів, залучення значних авансів, зростання обсягів реалізації та виробничої активності свідчать про перехід компанії у якісно нову фазу розвитку.

У контексті того, що ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» належить до сфери спеціалізованого будівництва з високим рівнем вимог до технічної експертизи, зазначені трансформації в активі балансу логічно узгоджуються з діяльністю підприємства. Це також пояснює і потребу у наявності ліцензій, новітнього технічного обладнання та нематеріальних активів у вигляді інженерних рішень, які забезпечують конкурентоспроможність на ринку.

Загалом, актив балансу підприємства за 2022-2024 роки ілюструє процес становлення компанії із перспективами подальшого зростання.

Далі проаналізуємо пасив балансу підприємства (табл. 2.4).

Аналіз пасиву балансу підприємства свідчить про суттєві трансформації у структурі джерел фінансування протягом аналізованого періоду, що відображають зміни як у фінансовій політиці, так і в операційній активності підприємства.

Найбільш вираженим трендом є стрімке скорочення власного капіталу. Якщо на початок періоду нерозподілений прибуток становив понад 95 тис. грн, то на кінець звітного періоду він зменшився до 24,6 тис. грн, тобто більш ніж у 3,5 раза. Такий спад може свідчити про значні збитки в окремі періоди або про невдалу інвестиційну політику. Втрата частини власного капіталу автоматично зменшує рівень фінансової незалежності, що призводить до підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це не лише послаблює стійкість фінансової структури, а й ускладнює залучення додаткових коштів, знижуючи інвестиційну привабливість.

Таблиця 2.4 - Структура пасиву балансу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» за 2022-2024 роки

Пасив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022,00	2023,00	2024,00	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	95959,0	21124,5	24618,5	-74834,5	3494,0	-78,0	16,5
Усього за розділом I	95969,0	21134,5	24628,5	-74834,5	3494,0	-78,0	16,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові кредити банків	0,0	0,0	13333,5	0,0	13333,5	0,0	100,0
Довгострокові забезпечення	1111,5	1186,5	812,5	75,0	-374,0	6,7	-31,5
Цільове фінансування	11,5	9,0	9,0	-2,5	0,0	-21,7	0,0
Усього за розділом II	1123,0	1195,5	14155,0	72,5	12959,5	6,5	1084,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0,0	0,0	7789,0	0,0	7789,0	0,0	100,0
товари, роботи, послуги	3405,5	4942,0	52915,5	1536,5	47973,5	45,1	970,7
розрахунками з бюджетом	0,5	0,0	17741,0	-0,5	17741,0	-100,0	100,0
розрахунками зі страхування	0,5	2,5	5,5	2,0	3,0	400,0	120,0
за одержаними авансами	1203,0	2301,0	101826,0	1098,0	99525,0	91,3	4325,3
Поточні забезпечення	695,0	1298,5	3869,5	603,5	2571,0	86,8	198,0
Інші поточні зобов'язання	322,5	21948,0	61138,0	21625,5	39190,0	6705,6	178,6
Усього за розділом III	5627,0	30492,0	245292,5	24865,0	214800,5	441,9	704,4
Баланс	102719,0	52822,0	284076,0	-49897,0	231254,0	-48,6	437,8

У структурі довгострокових зобов'язань відбулися важливі зміни. Якщо на початку періоду підприємство фактично не користувалося цими джерелами, то на кінець звітного періоду спостерігається поява істотної суми банківського кредиту, що суттєво змінило профіль фінансування. Це може бути ознакою того, що підприємство намагається компенсувати зниження власного капіталу за рахунок довгострокових залучених ресурсів. Такий крок за певних умов може мати позитивний ефект – забезпечити інвестиції чи покриття потреби в обіговому капіталі. Однак у довгостроковій перспективі зростання зобов'язань без стабільного зростання прибутковості збільшує ризики боргового навантаження.

Найпомітніші зміни відбулися у блоці поточних зобов'язань, які виросли майже у 44 рази порівняно з початковим значенням і на кінець періоду склали понад 245 млн. грн. Основним драйвером цього зростання стали аванси, отримані від покупців, які досягли понад 100 млн. грн, а також суттєве нарощування кредиторської заборгованості за товари та послуги, розрахунками з бюджетом та іншими контрагентами. Подібна ситуація може бути наслідком активного збільшення обсягів замовлень або затримки у виконанні контрактів, що призводить до накопичення короткострокових зобов'язань. У структурі балансу поточні зобов'язання займають понад 86%, що формує критичний дисбаланс і вказує на надмірну операційну залежність від зовнішніх контрагентів.

Фінансовий профіль підприємства в результаті цих змін стає дедалі більш ризикованим. Власний капітал займає менше 9% балансу, що є індикатором вкрай низької автономії. Переважаюча частина пасиву представлена короткостроковими зобов'язаннями, зокрема передплатами та кредиторською заборгованістю, що робить підприємство вразливим до будь-яких коливань у грошовому потоці або зривів у виробничо-збутовому ланцюгу.

Таким чином, динаміка пасиву балансу вказує на послаблення фінансової стійкості підприємства через скорочення власного капіталу, зростання боргового навантаження та домінування короткострокових джерел фінансування. Якщо така тенденція збережеться, підприємство може зіткнутися з проблемами платоспроможності та обмеженнями у подальшому залученні фінансових ресурсів. З метою стабілізації ситуації доцільно переглянути політику управління капіталом, оптимізувати структуру зобов'язань та забезпечити стабільне генерування прибутку.

Проведемо аналіз показників використання основних засобів аналізованого підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники використання основних засобів ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1. Первісна вартість основних засобів	149,5	5244,0	12576,0	5094,5	7332,0	3407,7	139,8
2. Залишкова вартість основних засобів	1,0	3563,5	7537,5	3562,5	3974,0	356250,0	111,5
3. Знос основних засобів	148,5	1680,5	5038,5	1532,0	3358,0	1031,6	199,8
4. Чистий дохід від реалізації	5433,0	28305,0	310147,0	22872,0	281842,0	421,0	995,7
5. Валовий прибуток	-1595,0	-4189,0	21192,0	-2594,0	25381,0	-162,6	605,9
6. Середньооблікова чисельність працюючих	34,0	53,0	148,0	19,0	95,0	55,9	179,2
7. Баланс	102719,0	52822,0	284076,0	-49897,0	231254,0	-48,6	437,8
8. Собівартість реалізованої продукції	7028,0	32494,0	288955,0	25466,0	256461,0	362,4	789,3
10. Фондомісткість ОЗ	0,0002	0,13	0,02	0,13	-0,10		
11. Фондоозброєність ОЗ	0,03	67,24	50,93	67,21	-16,31		
12. Коефіцієнт реальної вартості ОЗ	0,0000	0,07	0,03	0,07	-0,04		
13. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,99	0,32	0,40	-0,67	0,08		
14. Коефіцієнт придатності ОЗ	0,01	0,68	0,60	0,67	-0,08		
18. Фондовіддача ОЗ	5433,00	7,94	41,15	-5425,06	33,20		

Аналіз динаміки показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки свідчить про суттєву трансформацію виробничо-господарського потенціалу, особливо в частині використання основних засобів та фінансових результатів.

Протягом трьох років підприємство нарощувало інвестиції в основні засоби, що відображено у зростанні їх первісної вартості - з 149,5 тис. грн у 2022 році до 12 576,0 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про активну модернізацію або розширення матеріально-технічної бази, зокрема в 2023 році відбувся стрибок на понад 3400%. Зростання залишкової вартості свідчить не лише про надходження нових активів, а й про їх відносно низький знос. Водночас абсолютне збільшення зносу основних засобів до 5038,5 тис. грн у 2024 році є очікуваним наслідком зростання обсягу експлуатації.

Найбільш показовим є різке зростання чистого доходу від реалізації: у 2023 році підприємство продемонструвало приріст більш як у 4 рази, а у 2024 - майже в 10 разів порівняно з попереднім роком. Такий вибуховий темп

свідчить про вдале впровадження виробничого потенціалу в комерційній діяльності, ймовірно за рахунок розширення ринку збуту чи підвищення обсягів продукції. Водночас валовий прибуток, який у 2022 і 2023 роках залишався від'ємним, у 2024 досяг позитивного значення понад 21 млн грн. Це демонструє поворотний момент - підприємство подолато збитковість і вийшло на прибуткову діяльність, що є прямим наслідком зростання масштабів реалізації та, можливо, перегляду ціноутворення або оптимізації витрат.

Зростання середньооблікової чисельності працівників до 148 осіб у 2024 році свідчить про розширення операційної діяльності, підкріплене зростанням виручки. Це може вказувати як на позитивну динаміку виробництва, так і на потребу в додаткових трудових ресурсах для обслуговування нової техніки чи потужностей.

Динаміка балансу підприємства демонструє певну нестабільність. У 2023 році спостерігається його різке скорочення, що, ймовірно, пов'язано з реструктуризацією активів чи змінною обліковою політикою. Але вже у 2024 році баланс різко зріс до понад 284 млн грн, що корелює із зростанням доходів, вартості основних засобів та активізацією операційної діяльності.

Фінансові коефіцієнти свідчать про зміни у структурі та використанні основних засобів. Фондомісткість основних засобів спочатку зростала, що свідчить про відносно низьку ефективність капіталовкладень у 2023 році, але в 2024 значення знижується, що є позитивною динамікою - доходи зросли швидше, ніж вартість активів. Фондоозброєність також зросла, що свідчить про зростання технічної оснащеності праці, однак дещо знизилася у 2024, можливо, через випереджальне зростання чисельності працівників. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів зріс до 0,07 у 2023 році, але знизився у 2024, що пов'язано з наростанням амортизації. Водночас коефіцієнт зносу знизився у 2023 році, свідчаючи про оновлення активів, але у 2024 знову зріс. Це логічно, враховуючи більшу експлуатацію потужностей.

Фондовіддача різко знизилась у 2023 році з 5433 до 7,94, що свідчить про початкову неефективність використання капіталовкладень. Проте у 2024 році цей показник зростає до 41,15, що є значним поліпшенням і демонструє зростання продуктивності основних засобів.

Загалом підприємство пройшло шлях інтенсивного технічного оновлення і нарощування виробничого потенціалу, який у 2023 році ще не був повною мірою ефективно реалізований, але вже у 2024 році призвів до масштабного зростання доходів, прибутку та використання ресурсів. Це свідчить про ефективну адаптацію до нових умов, хоча водночас супроводжується збільшенням операційних

Далі проаналізуємо фінансові показники діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Фінансові показники діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 433,00	28 305,00	310 147,00	22872,0	281842,0	421,0	995,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 028,00	32 494,00	288 955,00	25466,0	256461,0	362,4	789,3
Валовий: прибуток (збиток)	-1 595,00	-4 189,00	21 192,00	-2594,0	25381,0	-162,6	605,9
Інші операційні доходи	19	1 967,00	40 500,00	1948,0	38533,0	10252,6	1959,0
Адміністративні витрати	5 138,00	10 386,00	31 582,00	5248,0	21196,0	102,1	204,1
Витрати на збут	1 057,00	501	759	-556,0	258,0	-52,6	51,5
Інші операційні витрати	5 449,00	808	6 363,00	-4641,0	5555,0	-85,2	687,5
збиток	13 220,00	13 917,00		697,0	-13917,0	5,3	-100,0
Інші доходи	144	68	802	-76,0	734,0	-52,8	1079,4
Інші витрати			2 907,00	0,0	2907,0	0,0	100,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-13 076,00	-13 849,00	20 883,00	-773,0	34732,0	5,9	-250,8
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-13076,0	-13849,0	20883,0	-773,0	34732,0	5,9	-250,8
Сукупний дохід	-13 076,00	-13 849,00	20 883,00	-773,0	34732,0	5,9	-250,8

Аналіз поданих фінансових показників свідчить зміну фінансової моделі підприємства у 2022-2024 роках, що супроводжувалась як значними втратами на початковому етапі, так і різким переходом до прибуткової діяльності наприкінці періоду.

Основним рушієм змін виступає зростання чистого доходу від реалізації, який зріс з 5,4 млн грн у 2022 році до 310 млн грн у 2024. Такий приріст на понад 995% у 2024 році щодо попереднього пояснюється різким розширенням діяльності підприємства: ймовірно, було здійснено масштабні інвестиції в розширення виробництва, вихід на нові ринки або налагодження контрактів із великими споживачами. Поряд з цим, стрімко зросла і собівартість реалізованої продукції - з 7 млн грн у 2022 році до майже 289 млн грн у 2024 році. Проте, навіть з урахуванням такого витратного зростання, підприємство змогло вийти на позитивний валовий прибуток у 2024 році, що становив понад 21 млн грн. Це вказує на досягнення ефективності масштабів виробництва та ринкову конкурентоздатність продукції.

Додатковим фактором покращення стала активізація іншої операційної діяльності: зокрема, інші операційні доходи зросли з незначного рівня у 2022 році до понад 40 млн грн у 2024. Можливо, це результат диверсифікації джерел доходу, наприклад, надання супутніх послуг, продажу залишків або використання активів підприємства поза основною діяльністю. Це зростання дало змогу компенсувати високі адміністративні витрати, які у 2024 році також зросли втричі порівняно з попереднім роком.

Інші операційні витрати продемонстрували нестабільну динаміку: після скорочення в 2023 році вони знову різко зросли у 2024. Це може свідчити про нерегулярний характер таких витрат або про одноразові платежі, пов'язані, наприклад, із придбанням нематеріальних активів або виплатами за судовими рішеннями.

Примітним є зменшення витрат на збут у 2023 році з подальшим зростанням у 2024. Це може свідчити про зміну маркетингової стратегії або реорганізацію логістики, а згодом - про потребу підтримки зростаючих обсягів реалізації.

Важливою зміною стало виникнення інших витрат у 2024 році, яких не було в попередні періоди. Це може вказувати на нові зобов'язання підприємства або відображення витрат, які раніше не обліковувались належним чином.

Наслідком усіх цих змін стало різке поліпшення фінансового результату: збитковість у 2022-2023 роках змінилася на прибуток у розмірі понад 20,8 млн грн у 2024 році. Фінансовий результат до оподаткування збігся з чистим фінансовим результатом, що свідчить або про відсутність податкового навантаження, або про використання податкових пільг (наприклад, перенесення збитків минулих років). Збитки минулих періодів мали накопичувальний характер і досягали свого піку в 2023 році, що, однак, не завадило підприємству реалізувати поворотну стратегію вже наступного року.

Таким чином, загальна динаміка засвідчує, що підприємство здійснило серйозну реструктуризацію з акцентом на зростання обсягів продажів, розширення доходної бази та досягнення критичного обсягу реалізації, за якого з'являється прибутковість. Основним наслідком є перехід від збитковості до стійкого прибутку, що створює основу для подальшого розвитку. Однак таке стрімке зростання несе ризики фінансової нестабільності, особливо в частині контролю витрат і дебіторської заборгованості, тому подальша діяльність має супроводжуватися посиленням управлінського контролю.

Далі проаналізуємо показники рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Показники	Роки			Абсолютне		Відносне	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції	5433,0	28305,0	310147,0	22872,0	281842,0	421,0	995,7
2. Чистий фінансовий результат	-13076,0	-13849,0	20883,0	-773,0	34732,0	5,9	-250,8
3. Власний капітал	95969,0	21134,5	24628,5	-74834,5	3494,0	-78,0	16,5
4. Баланс	102719,0	52822,0	284076,0	-49897,0	231254,0	-48,6	437,8
5. Довгострокова дебіторська заборгованість	4916,0	2605,5	112020,0	-2310,5	109414,5	47,0	-4199,4
6. Рентабельність реалізації	-240,68	-254,91	73,78	-14,23	328,68		
7. Рентабельність власного капіталу	-13,63	-65,53	84,79	-51,90	150,32		
8. Рентабельність активів	-12,73	-26,22	7,35	-13,49	33,57		
9. Рентабельність інвестицій	-265,99	-531,53	18,64	-265,54	550,17		

Аналіз динаміки фінансових показників підприємства за 2022-2024 роки свідчить про кардинальні зрушення в результативності його діяльності та структурі фінансів. Найяскравішим проявом є стрімке зростання чистого доходу від реалізації: з 5,4 млн грн у 2022 році до понад 310 млн грн у 2024, що означає приріст майже в 57 разів за два роки. Це свідчить про докорінну трансформацію масштабів діяльності, що, найімовірніше, пов'язано з розширенням ринку, запуском нових видів продукції або виходом на інші сегменти клієнтів.

Однак прибутковість цієї діяльності була досягнута не одразу. Це також відображено у зміні власного капіталу: у 2023 році він суттєво зменшився - майже на 75 тис. грн, що може бути наслідком покриття збитків або перерозподілу фінансування, однак у 2024 році капітал зріс на 3,5 тис. грн. Це свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану. При цьому загальний обсяг балансу у 2024 зріс більш ніж у п'ять разів, що підтверджує різке збільшення обсягу активів, необхідних для підтримки нового рівня операцій.

Ці зміни супроводжувалися нетиповою поведінкою дебіторської заборгованості: після скорочення в 2023 році, у 2024 її довгострокова частина зросла майже у 43 рази. Це може свідчити про надання відстрочок платежу покупцям або про нову політику співпраці з великими замовниками. Такий

приріст несе як можливості для розширення клієнтської бази, так і ризики зниження ліквідності.

Оцінка прибутковості діяльності демонструє важливий зсув: усі показники рентабельності у 2022-2023 роках були від'ємними, що відображає збитковість підприємства. Найгіршою була рентабельність інвестицій - у 2023 році вона становила понад -531%, що означає значну перевитрату вкладених коштів щодо доходу. Але вже у 2024 році всі показники рентабельності стали позитивними. Рентабельність реалізації зросла до 73,78%, що є ознакою високої ефективності комерційної політики. Рентабельність власного капіталу підвищилась до 84,79%, вказуючи на значну віддачу на вкладені власні ресурси. Також зросли рентабельність активів та інвестицій, що свідчить про вдале перетворення інвестиційної активності попередніх періодів у результативні виробничі потоки.

Загалом, підприємство продемонструвало трансформацію від збиткового до прибуткового, високорентабельного суб'єкта господарювання. Зміни були зумовлені масштабними вкладеннями, періодом фінансових втрат, розширенням операційної діяльності та зростанням обсягів реалізації, що згодом привело до фінансової стабілізації та прибутковості. Однак стрімке зростання дебіторської заборгованості потребує контролю, оскільки може стати джерелом фінансових ризиків у майбутньому.

2.3 Аналіз ланцюгів постачання ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

ТОВ «Несс Дизайн» є компанією, що спеціалізується на будівництві та реалізації проектів у сфері енергетики, зокрема в галузі сонячної енергетики. Основним напрямом діяльності компанії є постачання та монтаж комплексного обладнання для сонячних станцій, а також здійснення будівельних робіт, необхідних для забезпечення безперебійної роботи цих систем.

Товариство здійснює комплексну діяльність у сфері енергетичного та будівельного інжинірингу. Компанія займається впровадженням сучасних енергоефективних рішень, включаючи проєктування та будівництво об'єктів відновлюваної енергетики, зокрема сонячних і вітрових електростанцій, а також супутньої інфраструктури - кабельних ліній, підстанцій та установок узгодження енергопостачання (УЗЕ).

ТОВ «Несс Дизайн» також спеціалізується на реалізації електропостачальних і телекомунікаційних споруд, технічних випробуваннях і дослідженнях, а також надає послуги з інжинірингу, геології, геодезії та технічного консультування в цих галузях.

Окрім енергетичних проєктів, компанія здійснює широкий спектр будівельно-монтажних робіт, серед яких - електромонтаж, монтаж столярних виробів, покрівельні та оздоблювальні роботи, включаючи фарбування, скління, облицювання, укладання підлоги. Також вона активно працює у сфері управлінського консалтингу, допомагаючи клієнтам оптимізувати бізнес-процеси.

В асортименті компанії присутні різноманітні компоненти та технічні рішення для реалізації проєктів з встановлення сонячних станцій. Це, зокрема, фотоелектричні модулі, інвертори, кабелі, установки зберігання електроенергії (УЗЕЕ), а також широке різноманіття силового обладнання, до якого входять трансформатори (як силові, так і вимірювальні), вимикачі, роз'єднувачі, дугогасильні котушки та реактори. Також компанія постачає металоконструкції для сонячних станцій, шафи та панелі релейного захисту та автоматики (РЗА), панелі для телемеханіки та зв'язку, шафи оперативного струму (ШОС), щити власних потреб (ЩВП) і розподільні щити (РЩ). Постачання комплектуючих здійснюється як з Китаю (для великих партій), так і з Європи (для малих партій). Металоконструкції для сонячних станцій постачаються безпосередньо компанією НЕСС ПВ, тоді як інші малогабаритні комплектуючі закуповуються на внутрішньому ринку

України. Доставка комплектуючих здійснюється за допомогою різних транспортних компаній, таких як Нова Пошта, а також власним транспортом та найманими перевізниками, що дозволяє забезпечити оперативність і безпеку доставки.

У структурі витрат компанії найбільшу питому вагу займають саме фотоелектричні панелі, які є основним елементом системи сонячної енергетики. Хоча націнка на ці модулі мінімальна і складає лише 5%, важливу частину вартості проекту становить робота, на яку накладається значно більша націнка, до 40%. Це зумовлено великим обсягом праці, що включає в себе проектування, підготовку майданчика для будівництва, монтаж та налаштування обладнання, а також виконання всіх необхідних перевірок для забезпечення ефективності та безпеки системи.

Технологічний процес реалізації проекту включає кілька ключових етапів. Спочатку компанія отримує дозвіл на будівництво та проводить проектні роботи, що включають розробку детального плану для кожного окремого об'єкта. Після цього здійснюється підготовка будівельного майданчика, що включає в себе очищення території, підготовку підстав для встановлення технічного обладнання, а також доставку необхідних матеріалів та техніки на об'єкт. Монтаж обладнання відбувається відповідно до проекту, зокрема встановлюються фотоелектричні панелі, інвертори, силове обладнання та інші компоненти. Після завершення монтажу проводяться перевірки системи, щоб упевнитися у її належній роботі. Останнім етапом є підключення системи до мережі та здача об'єкта замовнику.

Поставка матеріалів починається лише після підписання договору та отримання авансу від замовника. Це дозволяє компанії забезпечити необхідні фінансові ресурси для закупівлі комплектуючих і проведення підготовчих робіт. Однак варто зазначити, що процес постачання може зайняти деякий час через необхідність імпорту деяких елементів з-за кордону. Тому, після

отримання авансу, компанія активує процес постачання та підготовки до монтажу.

Щодо умов монтажу, то Несс Дизайн здійснює будівельні роботи протягом усього року, проте важливим фактором є погодні умови. Монтаж сонячних станцій проводиться виключно за сприятливих погодних умов, що дозволяє забезпечити безпеку робіт і якість монтажу. У разі несприятливих погодних умов, таких як сильні дощі, снігопади або морози, роботи можуть бути тимчасово призупинені до покращення ситуації. У такому випадку об'єкт може бути тимчасово "заморожений", і роботи на ньому продовжуються тільки після нормалізації погодних умов. Це дозволяє знизити ризики пошкодження обладнання та забезпечити належний рівень безпеки під час проведення робіт.

Таким чином, компанія Несс Дизайн пропонує повний спектр послуг у сфері будівництва сонячних станцій, що включає постачання комплектуючих, монтаж, перевірку та підключення. Завдяки високому рівню професіоналізму та використанню якісних матеріалів, компанія здатна забезпечити ефективну та надійну роботу сонячних станцій, що відповідають найвищим технічним стандартам.

Ланцюги постачання для підприємства, що спеціалізується на будівництві сонячних станцій, є складним і багатогранним процесом, який включає кілька етапів, від вибору постачальників до доставки кінцевого продукту. Важливим аспектом є забезпечення своєчасного постачання необхідних матеріалів і комплектуючих, що дозволяє не лише дотримуватись термінів виконання проектів, а й зберігати якість та ефективність роботи сонячних станцій.

Першим етапом ланцюга постачання є закупівля основних комплектуючих. Для реалізації проектів в галузі сонячної енергетики необхідно постачати різноманітні елементи, зокрема фотоелектричні панелі, інвертори, кабелі, установки для зберігання електроенергії та інші

компоненти. Враховуючи глобалізацію ринку, основна частина таких комплектуючих імпортується з-за кордону. Фотоелектричні панелі, які є найбільш витратним елементом, зазвичай постачаються з Китаю, оскільки Китай є лідером у виробництві та експорті сонячних панелей. І хоча націнка на ці панелі мінімальна, їхня висока вартість обумовлює значну частину загальних витрат на проект.

Інші компоненти, такі як інвертори, кабелі та силові обладнання, закупаються здебільшого з Європи, де також є добре розвинуті виробничі потужності для виготовлення високоякісної техніки для відновлюваної енергетики. Така різноманітність постачальників дозволяє вибирати оптимальні рішення за ціною та якістю, а також зменшує залежність від одного джерела постачання, що підвищує стабільність і гнучкість ланцюга постачання.

Одним із важливих аспектів є постачання металоконструкцій для сонячних станцій, які забезпечують фізичну основу для установки фотоелектричних панелей. Ці конструкції зазвичай постачаються компанією НЕСС ПВ, яка має відповідні потужності для виготовлення металоконструкцій з високою якістю та точністю. Завдяки співпраці з локальними постачальниками таких конструкцій забезпечується зниження логістичних витрат та скорочення термінів поставок.

Що стосується дрібних комплектуючих, таких як вимикачі, роз'єднувачі, дугогасильні котушки, шафи для релейного захисту, панелі телемеханіки та зв'язку, то ці компоненти часто закупаються безпосередньо в Україні. Вітчизняні постачальники можуть забезпечити достатній рівень якості таких компонентів, що відповідає технічним вимогам і нормам. Крім того, наявність локальних постачальників дозволяє знизити витрати на транспортування і митні платежі, що також позитивно позначається на загальній вартості проекту.

Процес постачання комплектуючих на будівельний майданчик починається після підписання договору і отримання авансу від замовника. Це дозволяє забезпечити необхідні фінансові ресурси для закупівлі матеріалів і підготовки до монтажу. Оскільки комплектуючі, особливо ті, що імпортуються з-за кордону, мають певні строки доставки, важливо, щоб усі етапи постачання були чітко скоординовані для уникнення затримок. Враховуючи цей фактор, компанія зазвичай замовляє матеріали заздалегідь, щоб уникнути ситуацій, коли вони затримуються на митниці або в процесі транспортування.

Ланцюг постачання також включає логістичний етап доставки матеріалів на будівельний майданчик. Для цього компанія використовує кілька варіантів транспортування, зокрема власний транспорт і послуги найманих перевізників, таких як Нова Пошта. Для великих партій матеріалів та обладнання, що поставляються з Китаю або Європи, компанія організовує міжнародну доставку з урахуванням митних процедур і можливих затримок. Власний транспорт дозволяє швидше і гнучкіше реагувати на зміни в графіках постачання, що є важливим для підтримання стабільності виробничого процесу.

Після доставки матеріалів на будівельний майданчик починається етап монтажу. Тут важливою є скоординована робота між постачальниками, технічними спеціалістами та будівельними бригадами. Усі елементи повинні бути доставлені вчасно, щоб уникнути зупинок у будівництві, що може призвести до збільшення термінів і вартості проекту. Підготовка майданчика та доставка техніки також вимагають чіткої організації для забезпечення ефективності і безпеки на всіх етапах.

У результаті, ланцюг постачання для компанії Несс Дизайн є комплексним і багатоступінчастим процесом, що вимагає ретельної координації між постачальниками, перевізниками та будівельниками. Важливою складовою є гнучкість ланцюга, оскільки необхідно враховувати

можливі затримки при міжнародних поставках, зміни у погодних умовах або технічні проблеми на будівельному майданчику. Чітка організація і координація всіх етапів постачання дозволяє компанії забезпечити високу ефективність, зберігаючи при цьому якість і терміни виконання проектів.

У таблиці 2.8 наведено схему ланцюга постачання підприємства з будівництва сонячних станцій.

Таблиця 2.8 - Складові ланцюга постачання підприємства з будівництва сонячних станцій

Етап	Складові / Дії	Джерело / Постачальники	Особливості
1. Закупівля основних комплектуючих	Фотоелектричні панелі	Китай	Найдорожчий компонент, критичний для проекту
	Інвертори, кабелі, силове обладнання	Європа	Висока якість, диверсифікація постачань
2. Постачання металоконструкцій	Опори для панелей	Компанія НЕСС ПВ (Україна)	Локальне виробництво, скорочення витрат і термінів
3. Дрібні комплектуючі	Вимикачі, реле, телемеханіка тощо	Українські постачальники	Зниження митних і логістичних витрат
4. Фінансування закупівель	Аванс від замовника	—	Забезпечення передоплати для початку постачання
5. Логістика імпортованих товарів	Доставка з Китаю та ЄС	Морський, залізничний, автотранспорт	Урахування митних процедур та затримок
6. Локальна доставка на майданчик	Всі компоненти	Власний транспорт, Нова Пошта тощо	Гнучкість і оперативність постачання
7. Монтаж	Установка всіх елементів	Будівельні бригади, технічні фахівці	Необхідна синхронізація для уникнення затримок
8. Управління ризиками	Погодні умови, затримки, технічні проблеми	—	Потреба у гнучкому плануванні та резервуванні строків

Протягом 2024 року відомі такі проекти та обсяги робіт аналізованого підприємства:

- 2024 рік: ТОВ «НЕСС Дизайн» перемогло в тендері на розробку «Схеми перспективного розвитку розподільних електричних мереж 35 кВ та вище на період з 2025 по 2034 років» для АТ «Хмельницькобленерго». Сума договору склала 570 000 грн без ПДВ.
- 2024 рік: Компанія брала участь у проекті з комплексних аварійно-відновлювальних робіт на підстанції 330 кВ «Житомирська» Вінницького РЦОМ, що включало заміну вимикача та трансформатора струму. Цей проект реалізовувався у співпраці з ПрАТ «НЕК «Укренерго».

Протягом 2012-2021 років підприємством були реалізовані такі об'єкти. За даними профілю компанії на порталі CONTRACTORS, ТОВ «НЕСС Дизайн» реалізувало низку проектів у сфері будівництва сонячних електростанцій, зокрема для таких замовників:

- ТОВ «Татарбунари Солар 2»
- ТОВ «Азімут Юг»
- ТОВ «Азімут Захід»
- ТОВ «Білгород-Дністровський Солар 1»
- ТОВ «Фрі-Енерджі Генічеськ»
- ТОВ «Сан Пауер Первомайськ»
- ТОВ «Скіфія-Солар-1»
- ТОВ «Скіфія-Солар-2»

Ці проекти свідчать про активну участь компанії у будівництві об'єктів відновлюваної енергетики.

ТОВ «НЕСС Дизайн» співпрацює з низкою підприємств, які спеціалізуються на виробництві електроенергії з відновлюваних джерел, зокрема в галузі сонячної енергетики. Співпраця відбувається переважно у

сфері проектування, постачання металоконструкцій та супроводу монтажних робіт для будівництва сонячних електростанцій (СЕС). Серед основних замовників компанії - ТОВ «Татарбунари Солар 2», ТОВ «Азімут Юг», ТОВ «Азімут Запад», ТОВ «Білгород-Дністровський Солар 1», ТОВ «Фрі-Енерджи Генічеськ», ТОВ «Сан Пауер Первомайськ», а також ТОВ «Скіфія-Солар-1» і «Скіфія-Солар-2».

Ці підприємства реалізують масштабні інвестиційні проекти, що передбачають будівництво СЕС на півдні України, зокрема в Одеській, Миколаївській, Запорізькій та Херсонській областях. У рамках реалізації таких проектів ТОВ «НЕСС Дизайн» забезпечує виготовлення та постачання спеціалізованих металевих конструкцій, які є основою для встановлення фотоелектричних панелей. Крім того, компанія виконує технічний супровід монтажу, координує постачання матеріалів на об'єкти та бере участь у логістичному забезпеченні процесу будівництва.

Партнери ТОВ «НЕСС Дизайн» зазвичай виступають інвесторами або операторами СЕС, що функціонують за «зеленим» тарифом. Це як українські, так і міжнародні компанії, включно з іноземними інвесторами, наприклад, Nebras Power Investment Management B.V. або Volterra Energy Group Ltd., що активно працюють на українському енергетичному ринку. Успішна співпраця з такими клієнтами свідчить про високий рівень довіри до «НЕСС Дизайн» як до надійного постачальника інженерних рішень у сфері відновлюваної енергетики.

За наявної інформації за 2020-2022 роки можна зробити висновок про географічне розміщення реалізованих об'єктів ТОВ «НЕСС Дизайн» на території України. Юридична адреса компанії розташована у центральній частині країни - в місті Вінниця.

Основні регіони реалізації проектів знаходяться на півдні та сході України. Зокрема:

- Найбільша кількість реалізованих об'єктів (до 2) спостерігається в Одеській області, що свідчить про активну діяльність компанії саме в цьому регіоні, зокрема в зоні Причорномор'я, де високий рівень сонячної інсоляції створює сприятливі умови для роботи СЕС.
- Також значна активність відзначена у Запорізькій області - регіоні, що є стратегічно важливим для розвитку відновлюваної енергетики на сході України.
- Окремі проєкти (по одному) реалізовані в Миколаївській області та Дніпропетровській області, що вказує на розширення присутності ТОВ «НЕСС Дизайн» на суміжні південні регіони.

Загалом, географія замовлень свідчить про те, що компанія до війни зосереджувала свою діяльність у південному та південно-східному регіонах України, де існує високий попит на будівництво сонячних електростанцій завдяки природним умовам і наявності інвесторів у галузі зеленої енергетики.

Проведемо аналіз обсягів діяльності аналізованого підприємства протягом 2022-2024 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Обсяги виробництва ТОВ «НЕСС Дизайн» у 2023 році

Замовник	Пікова потужність (МВт)	Кількість ФЕМ
Хіммаш	280,8	520
ВКФ	1900,8	2880
СС	264	400
БКР	1557,6	2360
РЦЯ	792	1200
СГП	1584	2400
Пісочне	540	1200
Аврора	349,92	648
АТП	99,9	222
Молокія	101,01	182
Плебанівка	50,4	112

На основі поданої таблиці, яка містить дані про замовників, потужність пікову ФЕМ (сонячних електростанцій) у мегаватах (МВт) та кількість

встановлених ФЕМ, можна зробити кілька висновків. Загальна потужність усіх об'єктів становить 7520,43 МВт, а сумарна кількість ФЕМ – 12 124 одиниці. Це свідчить про значний рівень інвестицій та розвиток сонячної енергетики серед різних замовників.

Значна варіативність між замовниками вказує на різні масштаби реалізації проєктів – від незначних інсталяцій до потужних комплексів. Деякі замовники мають велику кількість установок із високою сукупною потужністю, що говорить про їхню активну роль у генерації електроенергії, тоді як інші здійснили лише пілотні або локальні проєкти.

У табл. 2.10 наведено обсяги діяльності у 2024 році.

Таблиця 2.10 – Обсяги виробництва ТОВ «НЕСС Дизайн» у 2024 році

№ п/п	Назва об'єкту	Початок	Завершення	Потужність кВт/пк	Місце будівництва, область	Рік будівництва
1	ФЕС "Промислова 9" (Аврора II черга)	06.03.2024	21.04.2024	182,52	Вінницька	2024
2	ФЕС "Вінпромхолод"	28.02.2024		206,00	Вінницька	2024
	БЕС "Вінпромхолод"	28.02.2024	14.08.2024	387,00	Вінницька	2024
3	ФЕС "МАРЛЕН КД"	22.04.2024	10.06.2024	120,00	Черкаська	2024
4	ФЕС "ЕКО ФУДЗ"	17.06.2024	16.08.2024	163,83	Черкаська	2024
5	ФЕС "Ферма Кролікофф"	14.06.2024	16.08.2024	311,22	Черкаська	2024
6	ФЕС "ФОГ ЮА 2" Голд Кераміка"	08.07.2024	19.08.2024	464,64	Івано-Франківська	2024
7	ФЕС "Електросвіт"	26.04.2024	01.12.2024	683,65	Івано-Франківська	2024
8	ФЕС "Племзавод Літинський"	02.08.2024	20.09.2024	348,58	Вінницька	2024
9	ФЕС "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ"	31.07.2024	01.12.2024	1 000,35	Хмельницька	2024
1	ФЕС ФОГ ЮА 2 "Метро Вінниця"	24.02.2025	25.03.2025	879,84	Вінницька	2025
2	ФЕС "Трихати"	03.01.2025	28.03.2025		Херсонська	2025
3	ФЕС+БЕС "Галузинецький сад"		22.05.2025		Хмельницька	2025

У 2024 році ТОВ «НЕСС Дизайн» продемонструвало високу динаміку будівельної активності у сфері альтернативної енергетики, зосередивши свою діяльність переважно в центральних та західних областях України. Компанія реалізувала декілька масштабних проєктів зі встановлення фотоелектричних станцій (ФЕС) і біоенергетичних систем (БЕС), загальна потужність яких свідчить про серйозний внесок у розвиток зеленої енергетики.

Основний акцент у проєктах було зроблено на Вінницьку та Черкаську області, що говорить про стратегічний вибір регіонів із відповідною

інфраструктурою та потенціалом для подальшого розвитку. Водночас участь в енергетичних проєктах в Івано-Франківській та Хмельницькій областях свідчить про розширення географії присутності компанії.

Протягом року компанія виконувала роботи як з нових будівництв, так і з комплексних об'єктів, включаючи поєднання різних типів станцій. Реалізація кількох об'єктів з високою встановленою потужністю підтверджує наявність у компанії інженерних та організаційних спроможностей до виконання проєктів високого рівня складності та масштабу.

В таблиці 2.11 наведемо величину вартості складових матеріалів, обладнання, машин та інших основних засобів, які використовує ТОВ «НЕСС Дизайн» для реалізації проєктів у сфері сонячної енергетики. Ціни наведено орієнтовно, на основі ринкових оцінок станом на 2024 рік.

За даними таблиці загальна вартість реалізації 1 МВт СЕС приблизно 17 200 000 грн (без ПДВ). При цьому:

- Фотоелектричні модулі – займають найбільшу частку витрат (~26%), проте мають мінімальну націнку.
- Роботи (монтаж, проектування) – одна з ключових статей доходу компанії (висока націнка - до 40%).
- УЗЕЕ додаються не завжди, але суттєво збільшують вартість проєкту.
- Комплектуючі постачаються з Китаю або Європи залежно від обсягу: великі партії - Китай, малі - Європа.
- Металоконструкції виробляються власною компанією - ТОВ «НЕСС ПВ».
- Доставка здійснюється Новою Поштою, власним та орендованим транспортом.

Таблиця 2.11 - Вартість основних складових для реалізації СЕС-проєкту

Категорія	Найменування	Кількість на 1 МВт (умовно)	Орієнтовна ціна за одиницю (грн)	Загальна вартість (грн)	Примітки
Фотоелектричні модулі	Сонячні панелі (550 Вт)	~1 820 шт	2 500	4 550 000	Найбільша стаття витрат, націнка ~5%
Інвертори	Центральний інвертор 1 МВт	1 од.	800 000	800 000	Європейського або китайського виробництва
Силові обладнання	Трансформатор 35/0,4 кВ	1 од.	1 100 000	1 100 000	Силовий трансформатор
	Вимикачі, роз'єднувачі, РЗА	Комплект	400 000	400 000	Разом з панелями керування
Металоконструкції	Опори під панелі	~500 комплектів	2 000	1 000 000	Постачає ТОВ «НЕСС ПВ»
Кабелі	Кабельна продукція	~15 км	150 грн/м	2 250 000	Враховано силові та сигнальні кабелі
Шафи та щити	ЩВП, РЩ, ШОС	Комплект	300 000	300 000	Електричне керування і живлення
УЗЕЕ	Установка зберігання енергії	1 комплект	2 000 000	2 000 000	За наявності у проєкті
Монтажні роботи	Земляні, електромонтажні роботи	-	-	3 500 000	Вартість із націнкою ~40%
Машини та механізми	Оренда спецтехніки, транспорт	-	-	800 000	Екскаватори, крани, доставка
Інші витрати	Проектування, перевірки, запуск	-	-	500 000	Включає інженерію, сертифікацію

Проведемо АВС-аналіз складових матеріалів, обладнання, машин та інших основних засобів ТОВ «НЕСС Дизайн», необхідних для реалізації замовлень у сфері будівництва сонячних електростанцій. Аналіз проведено

на основі вартості кожного елемента в загальному бюджеті проекту потужністю 1 МВт (близько 17,2 млн грн).

Таблиця 2.12 - ABC-аналіз витратних елементів ТОВ «НЕСС Дизайн»
(на прикладі реалізації 1 МВт СЕС)

Категорія	Вартість (грн)	Частка від загальної суми (%)	Кумулятивна частка (%)	Клас
Фотоелектричні модулі	4 550 000	26,45%	26,45%	А
Монтажні роботи	3 500 000	20,35%	46,80%	А
Кабелі	2 250 000	13,08%	59,88%	В
УЗЕЕ	2 000 000	11,63%	71,51%	В
Трансформатор	1 100 000	6,40%	77,91%	В
Металоконструкції	1 000 000	5,81%	83,72%	С
Інвертор	800 000	4,65%	88,37%	С
Транспорт і спецтехніка	800 000	4,65%	93,02%	С
РЗА, панелі, шафи	400 000	2,33%	95,35%	С
Інші витрати (пуск, проєкт)	500 000	2,91%	98,26%	С
ЩВП, ШОС, РЩ	300 000	1,74%	100%	С

За результатами ABC-аналізу у клас А потрапили найкритичніші статті витрат, які формують майже половину загального бюджету (46,8%). Це фотоелектричні модулі та монтажні роботи. Саме вони є найбільш ресурсомісткими як у закупівлі, так і у виконанні.

До класу В увійшли елементи, що мають середню вагу у витратах: кабельна продукція, установки зберігання енергії та силовий трансформатор. Вони становлять ще приблизно 30% бюджету, і їх вплив на загальну вартість проекту значний, але менш критичний.

Клас С охоплює численні дрібні витрати - це металоконструкції, інвертори, шафи керування, транспортні витрати, панелі автоматики та проєктні роботи. Хоча вони становлять більшість позицій у списку, їх кумулятивна частка становить лише близько 17% бюджету. Їхній вплив на загальну вартість незначний, тому управлінські зусилля можуть бути мінімізовані.

Такий аналіз дозволяє ТОВ «НЕСС Дизайн» фокусувати фінансову та логістичну увагу саме на позиціях класу А і В, забезпечуючи економічну ефективність управління закупівлями та проектами.

У процесі виконання монтажних і будівельних робіт, пов'язаних із реалізацією проєктів ТОВ «НЕСС Дизайн» у сфері сонячної енергетики, чітко проявляється сезонний характер діяльності. Компанія здійснює свою діяльність протягом усього року, однак погодні умови безпосередньо впливають на темпи і безпеку виконання робіт. У періоди сприятливої погоди, зокрема навесні, влітку та восени, активність компанії значно зростає, адже саме в цей час забезпечуються оптимальні умови для підготовки будівельного майданчика, транспортування матеріалів, монтажу обладнання та проведення пусконаладжувальних робіт. У холодну пору року або за несприятливих умов (як-от снігопади, дощі, морози) роботи можуть бути тимчасово призупинені або "заморожені", що потребує коригування графіків постачання, завантаження персоналу та загального управління проектами. Такий сезонний цикл зумовлює необхідність гнучкого планування ресурсів, підтримки матеріального резерву та завчасного формування виробничих завдань з урахуванням потенційних затримок.

Проведемо XYZ-аналізу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» (рис. 2.2).

На рисунку XYZ-аналізу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» видно:

- Проєкти з обленерго мають найвищу стабільність попиту та цінність клієнтів, а також найбільший обсяг доходу - це стратегічно ключовий напрям.
- Проєктування мереж також демонструє високу цінність і відносно стабільний попит, але приносить менше доходу.
- Комерційні об'єкти характеризуються нестабільним попитом і нижчою цінністю замовників, тому менш привабливі.
- Інженерна підтримка має середні показники і потенціал для розвитку, якщо забезпечити більшу сталість замовлень.

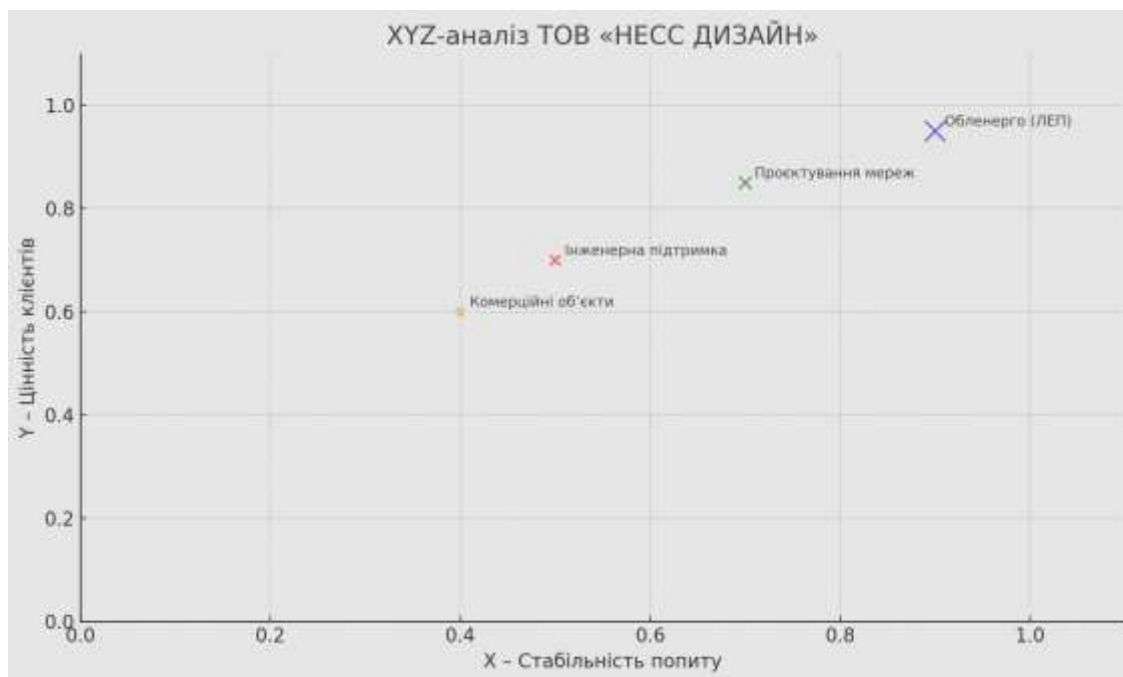


Рисунок 2.2 - XYZ-аналізу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Цей аналіз допомагає визначити, які напрями варто зберігати й розвивати, а які - переглянути або оптимізувати.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

3.1 SCOR-моделювання в системі управління ланцюгами поставок ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

На основі проведеного аналізу було виявлено, що у 2025 році ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» реалізує низку масштабних інфраструктурних проєктів у сфері енергетики, що свідчить про високу компетентність компанії у проєктуванні, реконструкції та модернізації систем електропостачання. Одним із ключових замовників компанії виступило ПрАТ «Кіровоградобленерго», для якого «НЕСС ДИЗАЙН» здійснює реконструкцію повітряних ліній електропередач 35 кВ та 150 кВ, зокрема реалізує кабельну вставку між опорами у Голованівському районі. Крім того, компанія виконує технічне переоснащення підстанції 150/35/10 кВ «Березівка» з метою приєднання електроустановок зберігання енергії, що відповідає сучасним вимогам енергоефективності та цифровізації енергетичної системи.

Паралельно ведуться роботи для АТ «Чернівціобленерго». Зокрема, фахівці компанії проводять передпроєктні дослідження та розробку схеми перспективного розвитку системи розподілу електроенергії з напругою 20(35) кВ та вище на період до 2035 року. Крім того, здійснюється актуалізація плану розвитку системи розподілу на найближчі п'ять років. Ці завдання потребують глибокого аналізу чинної інфраструктури, розробки технічних рішень та їх узгодження з регуляторними вимогами, що свідчить про наявність у компанії відповідного аналітичного та інженерного потенціалу.

Наведені проєкти мають не лише стратегічне значення для енергетичної безпеки регіонів, а й демонструють фінансову ефективність їх

реалізації. Нами було підраховано фінансові показники проєктів (табл. 3.1) та прийнято прибутковість на рівні 20%.

Таблиця 3.1 – Фінансові показники проєктів ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Проект	Вартість (грн)	Прибуток (грн)	Термін реалізації
Реконструкція повітряних ліній 35 кВ та 150 кВ	2 171 509,20	434 301,84	6 місяців
Технічне переоснащення ПС «Березівка»	1 641 600,00	328 320,00	6 місяців
Передпроектні роботи для АТ «Чернівціобленерго»	534 336,00	106 867,20	12 місяців
Актуалізація плану розвитку системи розподілу	168 000,00	33 600,00	3 місяці
Загалом	4 515 445,20	903 089,04	—

Реалізація кожного з проєктів передбачає складно структуровані ланцюги постачання. У проєктах реконструкції повітряних ліній ключовими є постачання кабельно-провідникової продукції, металоконструкцій та ізоляторів, які транспортуються до місць проведення робіт і встановлюються силами монтажних бригад компанії.

У модернізації підстанції «Березівка» основний акцент зроблено на постачанні трансформаторного обладнання та систем зберігання енергії, що також інтегрується безпосередньо на об'єкті.

Для передпроектних та планувальних робіт у Чернівецькій області компанія активно залучає аналітичні та проєктні ресурси, здійснюючи дослідження, проєктування та техніко-економічне обґрунтування рішень у співпраці з фахівцями замовника.

Таким чином, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» демонструє здатність ефективно управляти не лише інженерними, а й логістичними та адміністративними складовими масштабних енергетичних проєктів.

Хоча підприємство не веде активної публічної діяльності в соціальних мережах чи через вебсайт, контактні дані доступні в реєстрах для взаємодії з замовниками, партнерами та державними установами. Водночас відсутність

активного сайту чи маркетингової присутності може свідчити про вузькопрофільну B2B-спеціалізацію, орієнтовану на тендери та інституційних замовників. Проте такий інформаційний мінімалізм може також свідчити про альтернативну бізнес-модель - наприклад, про сервісну або інтеграторську діяльність у складі більших проєктів, де компанія виступає субпідрядником і формує свою ділову репутацію через мережу особистих зв'язків, професійних рекомендацій та галузевих контактів.

У такому випадку її стратегія розвитку не потребує прямого комунікаційного просування, оскільки ключовим ресурсом стає доступ до внутрішніх технічних консорціумів або замкнених ринків інженерних рішень, де довіра, конфіденційність та якість виконання замовлень мають більшу вагу за публічну видимість.

Проведемо SCOR-аналіз ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» (табл. 3.2).

Упродовж 2022-2024 років підприємство демонструвало змішану динаміку ефективності бізнес-процесів. Початкові два роки були фінансово збитковими, що свідчило про низький рівень надійності виконання операційних функцій, високу собівартість реалізованої продукції та перевищення витрат над доходами. Такий стан негативно впливав на здатність компанії своєчасно й результативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Однак у 2024 році ситуація змінилася. Спостерігається значне зростання чистого доходу до 310 147 тис. грн, що дало змогу підприємству вийти на прибуткову траєкторію із чистим фінансовим результатом у розмірі 20 883 тис. грн. Це вказує на зростання гнучкості компанії, її здатності адаптувати бізнес-модель, диверсифікувати джерела доходів і швидко перебудовувати логістичні та фінансові потоки. Разом з тим, витратна структура залишається досить навантаженою - адміністративні витрати суттєво зросли, а витрати на збут не відповідають масштабам комерційної активності, що стримує ефективність управління. Фінансові результати 2024

року демонструють поступове відновлення надійності та ефективності функціонування, хоча стабільність досягнутого результату ще потребує підтвердження в динаміці. У цілому ТОВ «Несс Дизайн» переходить від неефективної моделі до більш збалансованої структури управління ресурсами, із потенціалом для подальшої операційної стабільності та розвитку.

Таблиця 3.2 - SCOR-таблиця KPI для ТОВ «Несс Дизайн»

SCOR-компонент	KPI	2022	2023	2024	Оцінка тенденції
Reliability (Надійність)	Фінрезультат (чистий прибуток/збиток), тис. грн	-13 076	-13 849	20 883	☒ Покращення
Responsiveness (Оперативність)	Рентабельність продажів, % (прибуток/дохід)	-240.7%	-48.9%	+6.7%	☒ Стабілізація
Flexibility (Гнучкість)	Частка інших опер. доходів, %	0.35%	6.95%	13.1%	☒ Зростання
Cost (Витрати)	Частка собівартості в доході, %	129.3%	114.8%	93.2%	☐ Оптимізація
Asset Management	Адміністративні витрати, тис. грн	5 138	10 386	31 582	☒ Погіршення
	Витрати на збут, тис. грн	1 057	501	759	☐ Недостатньо

Діяльність ТОВ «Несс Дизайн» у динаміці 2022-2024 років демонструє глибоку трансформацію логістичних і фінансових процесів, що дозволяє розглядати підприємство як таке, що поступово інтегрує принципи ефективного управління ланцюгом постачання відповідно до моделі SCOR.

Різке покращення фінансових результатів у 2024 році - з мінус 13 мільйонів до чистого прибутку понад 20 мільйонів гривень - сигналізує не лише про стабілізацію виробничо-господарської діяльності, а й про відновлення внутрішніх процесів управління замовленнями, витратами та запасами. Цей прорив не був випадковим: він базується на зростанні обсягів реалізації продукції майже в 11 разів, тоді як темпи зростання собівартості

були більш стриманими, що створило передумови для формування валового прибутку та відновлення прибуткової операційної діяльності.

Реакція підприємства на коливання ринку була швидкою й точковою. Зростання інших операційних доходів до 13% від чистого доходу свідчить про гнучкість і здатність адаптуватися до нових можливостей, зокрема шляхом диверсифікації джерел надходжень. Одночасно скорочення витрат на збут і відносна стабільність цієї категорії в умовах зростання обсягів продажу демонструють здатність підприємства масштабувати бізнес без пропорційного збільшення супровідних витрат, що свідчить про підвищення операційної ефективності.

Водночас, суттєве зростання адміністративних витрат ставить питання про раціональність розширення управлінського апарату або неефективність окремих елементів обліку й управління. В цій площині постає завдання оптимізації витрат на рівні стратегічного контролю та впровадження цифрових рішень, здатних зменшити навантаження на бюджет без шкоди для швидкодії бізнес-процесів.

Позитивна динаміка SCOR-показників у 2024 році сигналізує про вихід підприємства на новий рівень логістичної зрілості. Це не лише про прибуток, а про цілеспрямовану роботу з якістю бізнес-процесів: швидкість виконання замовлень, адаптивність до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів та послідовне зниження витратності. У сукупності ці зміни формують фундамент для стійкого розвитку, масштабування операцій і побудови конкурентних переваг на ринку.

Покажимо графічно результати SCOR-аналізу (рис. 3.1). Графік SCOR KPI для ТОВ «Несс Дизайн» наочно ілюструє ефективність логістичних процесів за п'ятьма ключовими компонентами:

Оперативність (95%) - найвищий показник, що свідчить про добре налагоджене управління поставками, виконання замовлень і термінове обслуговування клієнтів.

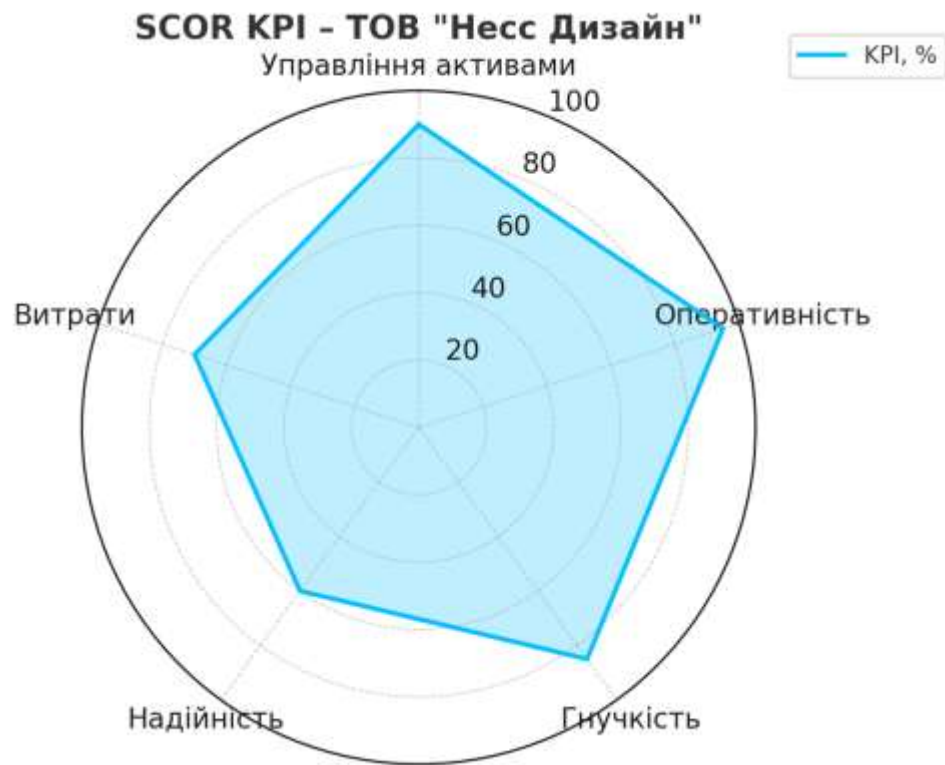


Рисунок 3.1 - Оцінка рівня КРІ ланцюга постачання ТОВ «Несс Дизайн»

Управління активами (90%) - демонструє раціональне використання ресурсів і мінімізацію непродуктивних запасів.

Гнучкість (85%) - вказує на здатність підприємства адаптуватися до коливань попиту та нових умов.

Витрати (70%) - свідчать про наявність потенціалу до оптимізації операційних витрат, зокрема у сфері виробничої логістики або логістичного аутсорсингу.

Надійність (60%) - найслабша ланка, яка може сигналізувати про збої в постачанні, часті рекламації або недостатню якість виконання логістичних зобов'язань.

Загалом підприємство має сильні позиції у гнучкості, оперативності та управлінні активами, однак для комплексного покращення логістичної

ефективності слід зосередитись на підвищенні надійності поставок та зниженні витрат.

3.2 Розробка стратегій на основі SWOT-аналізу для зміцнення ринкових позицій ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Проведений у другому розділі SWOT-аналіз ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» дав змогу комплексно оцінити його внутрішні ресурси та зовнішнє середовище функціонування. Підприємство демонструє виражену спеціалізацію в електротехнічному будівництві, що є однією з ключових його конкурентних переваг. Завдяки успішному досвіду реалізації інфраструктурних проєктів і стабільній участі в державних тендерах, компанія забезпечує собі сталий попит на послуги.

Водночас обмежені фінансові та матеріально-технічні ресурси, відсутність транспорту й високий рівень централізації управління є факторами, що стримують розвиток. Зовнішні можливості, пов'язані з модернізацією енергетики та технологічними ініціативами, створюють перспективи для розширення ринку. Проте політична нестабільність, конкуренція та регуляторні зміни залишаються суттєвими загрозами для бізнесу.

Порівняльний аналіз із іншими учасниками ринку свідчить про сильні позиції ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» у кадровому потенціалі, тендерній активності та репутаційній надійності. Незважаючи на статус малого підприємства, компанія демонструє стратегічну стійкість завдяки корпоративній підтримці. SWOT-аналіз підтверджує, що для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» доцільно розвивати технічну базу й шукати додаткові джерела фінансування. Успішна адаптація до зовнішніх умов і мінімізація внутрішніх слабких сторін сприятимуть подальшому зміцненню ринкових позицій компанії.

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно запропонувати такі стратегічні рекомендації для ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»:

1. Стратегія зростання на основі сильних сторін (S-O): Компанія може зміцнити свою ринкову позицію, активно використовуючи вузьку технічну спеціалізацію та наявний досвід для участі в нових тендерних програмах, зокрема пов'язаних з відновленням енергетичної інфраструктури. Варто розширювати присутність на ринку інжинірингових і консалтингових послуг, використовуючи кваліфікований кадровий потенціал та фінансову підтримку з боку корпоративної групи та інвесторів.

2. Стратегія мінімізації ризиків (W-T): Слід зменшувати залежність від державних замовлень шляхом диверсифікації клієнтської бази – зокрема за рахунок комерційного сектору. Також варто розглянути можливість інвестування у власні транспортні засоби чи будівельну техніку для підвищення автономності та конкурентоспроможності.

3. Стратегія використання можливостей при наявних слабкостях (W-O): ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» доцільно шукати партнерські проєкти або грантові програми для модернізації технічного забезпечення і цифровізації управління проєктами. Це дозволить компенсувати відносно низький стартовий капітал і матеріально-технічну базу, підвищуючи продуктивність без надмірних витрат.

4. Стратегія захисту від загроз з опорою на сильні сторони (S-T): Компанія повинна укріплювати правову, тендерну та договірну експертизу для зменшення впливу правових або економічних ризиків. Завдяки стабільній податковій репутації та досвіду участі у великих проєктах, вона має потенціал залучення замовників, які прагнуть мінімізувати власні ризики.

Загалом, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» має реальні перспективи для зростання та масштабування за умови стратегічного планування, спрямованого на зменшення внутрішніх обмежень і ефективне використання

ринкових можливостей, що відкриваються в умовах модернізації енергетичного сектора України.

Розглянемо більш детально кожний підхід.

Стратегія зростання на основі сильних сторін (S-O) передбачає активне використання внутрішнього потенціалу підприємства для реалізації зовнішніх можливостей, які відкриваються перед компанією в результаті змін на ринку. У випадку з ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» така стратегія є цілком обґрунтованою, оскільки підприємство вже має низку конкурентних переваг, які можна ефективно використати для подальшого розвитку.

Однією з головних сильних сторін компанії є її вузька технічна спеціалізація у сфері електротехнічного будівництва, включно з проєктуванням та реконструкцією мереж, трансформаторних підстанцій і ліній електропередач. Це дозволяє ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» фокусуватися на високотехнологічних тендерах, де потрібні глибокі інженерні знання та досвід. Участь у таких проєктах не тільки підвищує ринкову впізнаваність компанії, а й дає змогу розширювати портфель замовлень, особливо у сфері відновлення енергетичної інфраструктури, що наразі є одним із пріоритетних напрямів державної політики та міжнародного фінансування в умовах післявоєнного відновлення України.

Ще одним фактором зростання є кваліфікований кадровий потенціал, що становить значну цінність для компанії. За наявності штату інженерно-технічних фахівців чисельністю понад 140 осіб, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» здатне виконувати одночасно кілька складних проєктів без критичної залежності від субпідрядників. Це забезпечує гнучкість і оперативність у виконанні робіт, а також сприяє зростанню довіри з боку замовників, зокрема державних енергетичних компаній.

Окрім цього, компанія має стабільну фінансову та організаційну підтримку з боку корпоративної групи «НЕСС ГРУП» та інвестиційного фонду, що надає їй необхідні ресурси для впровадження інновацій,

розширення команди, розвитку нових напрямів діяльності. Така підтримка дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з обмеженим статутним капіталом і коливаннями в обсягах державного фінансування.

Завдяки цим сильним сторонам ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» доцільно розширювати присутність на суміжних ринках, зокрема в галузях інжинірингових, проєктних та консалтингових послуг. В умовах діджиталізації енергетики, поширення smart-grid технологій, зростає попит на компанії, здатні не лише виконувати фізичне будівництво, а й забезпечувати розробку сучасних технічних рішень, підготовку проєктної документації, супровід тендерних процедур, аудит енергоефективності. Відтак стратегічно виправданим є інвестування в розширення компетенцій у сфері smart-рішень та енергоефективного моделювання, що дозволить компанії виходити на нові сегменти ринку та залучати грантове чи міжнародне фінансування.

У середньостроковій перспективі важливо також посилити маркетингову активність, створивши впізнаваний бренд на ринку професійних послуг у сфері енергетики. Це може включати участь у галузевих форумах, партнерство з вищими технічними навчальними закладами, впровадження системи професійного навчання для власних працівників, а також створення проєктного портфоліо у відкритому доступі для потенційних клієнтів.

Стратегія зростання на основі сильних сторін ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» повинна базуватися на розширенні присутності у високотехнологічних сегментах ринку, поглибленні технічної спеціалізації, модернізації послуг через інновації, а також активному використанні кадрових і корпоративних ресурсів для реалізації зовнішніх можливостей, що з'являються внаслідок трансформації енергетичного сектора України.

Стратегія мінімізації ризиків (W-T) спрямована на нейтралізацію слабких сторін компанії через запобігання впливу зовнішніх загроз. Для ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН», яке функціонує у сфері спеціалізованого

електротехнічного будівництва, ця стратегія є надзвичайно актуальною в умовах високої турбулентності ринку, що спричинена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Основними ризиками для компанії є висока залежність від державних тендерів, політична та економічна нестабільність, а також регуляторні обмеження, які безпосередньо впливають на фінансову сталість і прогнозованість завантаженості проєктами.

Одним із першочергових напрямів мінімізації цих ризиків має стати зменшення залежності від державних замовлень. Попри те що тендерна активність приносила значні прибутки в останні роки, така модель функціонування є надто вразливою до змін у бюджетній політиці, політичній кон'юктурі та платоспроможності державних підприємств. Тому ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» доцільно реалізувати стратегію клієнтської диверсифікації, орієнтуючись на приватний комерційний сектор, індустріальні підприємства, забудовників, аграрні та логістичні компанії, які потребують якісних послуг у сфері енергопостачання та технічної модернізації інфраструктури.

Для цього варто адаптувати комерційну політику компанії до особливостей приватного ринку: розробити гнучкі умови співпраці, стимулювати створення довгострокових сервісних контрактів, а також посилити маркетингову діяльність у напрямі B2B-просування. Додатковим механізмом зменшення ризиків є пошук партнерств із міжнародними фондами або компаніями, які працюють у галузі енергоефективності та діджиталізації. Це дасть змогу залучити нові джерела фінансування і знизити залежність від державного бюджету.

Ще одним важливим чинником є усунення матеріально-технічної вразливості, яка полягає у відсутності власного транспорту та будівельної техніки. На сьогодні це не лише підвищує витрати на субпідряд і оренду, але й обмежує оперативність виконання проєктів. Компанія могла б розглянути інвестування у власний технопарк, починаючи з критично важливої техніки

— транспортних засобів для перевезення персоналу та вантажів, бурових або монтажних установок. Такий крок дозволить підвищити автономність і мобільність, що особливо актуально в контексті проєктів у регіонах з обмеженою інфраструктурою або у ситуаціях, коли час виконання робіт є критично важливим фактором.

Крім цього, доцільно оптимізувати організаційну структуру та розподіл відповідальності в межах компанії, щоб зменшити ризики, пов'язані з централізованим управлінням і високою концентрацією контролю. Децентралізація управлінських процесів дозволить оперативніше реагувати на зміну ринкової ситуації, підвищити внутрішню гнучкість та сформувати незалежні функціональні команди, здатні діяти автономно в межах різних регіональних або технічних напрямів.

Окрему увагу слід приділити юридичній та фінансовій безпеці — своєчасному оновленню нормативної документації, страхуванню ризиків, а також створенню фінансової "подушки" у вигляді резервного фонду для покриття коливань доходів. Регулярний аудит і правовий супровід угод дозволять мінімізувати ризики, пов'язані з регуляторними змінами, а також забезпечити стабільність у відносинах із партнерами.

Загалом стратегія мінімізації ризиків повинна забезпечити поступове зниження вразливості компанії до зовнішніх шоків і внутрішніх обмежень шляхом зміцнення матеріально-технічної бази, диверсифікації джерел доходу та вдосконалення управлінських процесів. У комплексі це дозволить ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» зберегти конкурентоспроможність у нестабільному ринковому середовищі та забезпечити основу для сталого розвитку.

Стратегія використання можливостей при наявних слабкостях (W-O) передбачає ефективне поєднання зовнішніх перспектив із внутрішніми обмеженнями компанії. Для ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» це означає доцільність активного залучення до партнерських проєктів, міжнародних ініціатив і грантових програм, спрямованих на розвиток інфраструктури,

енергоефективність і цифрову трансформацію. Залучення такого фінансування може стати компенсатором відносно невеликого обсягу стартового капіталу та обмежених власних матеріально-технічних ресурсів.

Особливу увагу варто приділити участі в програмах модернізації енергетики та розвитку smart-рішень у будівництві, що дасть змогу не лише підвищити продуктивність, а й вийти на нові технологічні рівні без надмірного навантаження на фінанси. Одночасно цифровізація управління проєктами — впровадження систем ERP, CRM або BIM — дозволить оптимізувати операційні процеси, зменшити адміністративні витрати й забезпечити прозорість виконання робіт для партнерів і замовників.

Стратегія захисту від загроз з опорою на сильні сторони (S-T) передбачає використання наявних переваг компанії для нейтралізації впливу зовнішніх викликів, зокрема економічної нестабільності, законодавчих змін і конкуренції. ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН», маючи позитивну податкову історію, бездоганну юридичну репутацію та досвід реалізації складних інфраструктурних проєктів, має усі передумови для посилення своєї правової та тендерної експертизи.

Удосконалення контрактної роботи, контроль за юридичними зобов'язаннями та розширення штатного або зовнішнього правового супроводу дозволять компанії мінімізувати ризики, пов'язані з регуляторними змінами, недобросовісними замовниками чи тендерними спорами. Завдяки цьому ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» може позиціонувати себе як надійного партнера, здатного не лише якісно виконувати роботи, але й гарантувати правову передбачуваність і стабільність.

ВИСНОВКИ

Ланцюг постачання підприємства охоплює всі етапи руху матеріалів, інформації та фінансів від постачальників до кінцевих споживачів, включаючи планування, виробництво, зберігання, транспортування і післяпродажне обслуговування. Його ефективне управління забезпечує конкурентоспроможність і гнучкість компанії, що вимагає тісної координації учасників і застосування сучасних інформаційних технологій.

В ході виконання роботи були зроблені такі висновки:

1. Нинішня світова енергетична криза, загострена війною Росії проти України, спричинила зростання цін і ускладнила розвиток низьковуглецевих технологій через проблеми у ланцюгах постачання та подорожчання сировини. Водночас, інвестиції у відновлювану енергетику зростають, хоча їх гальмують високі витрати, регуляторні затримки і складнощі з договорами, що стримують потенційних учасників.

2. Вибір моделей контрактних відносин, таких як ЕРС і ЕРСМ, залежить від ресурсів замовника і прийнятного рівня ризиків, що впливає на ефективність управління і реалізації проєктів у сфері відновлюваної енергетики.

3. Для дослідження було обрано ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН». Його структура власності включає двох засновників: ТОВ «НЕСС ГРУП» (90%) - компанія, що входить до однойменної групи підприємств, спеціалізованих у сфері будівництва та інжинірингу; АТ «ЗНВКІФ "АФОН"» (10%) - закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд, що надає додаткову фінансову гнучкість у реалізації великих проєктів.

Керівником підприємства є Князєв Денис Вікторович - досвідчений управлінець у галузі технічного менеджменту.

Напрями діяльності та спеціалізація ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» включає:

- проєктуванні та монтажі систем електропостачання;

- реконструкції і модернізації електромереж;
- виконанні підрядних робіт на об'єктах;
- реалізації технічних рішень для підприємств енергетичного сектора.

Компанія має три активні ліцензії на здійснення будівельної та електромонтажної діяльності, що дозволяє їй брати участь у публічних тендерах та реалізовувати складні об'єкти.

ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» активно бере участь у державних тендерах, переважно в ролі виконавця для обленерго та інших установ енергетичної інфраструктури. Предметом договорів здебільшого є:

- будівництво та реконструкція ЛЕП;
- технічне переоснащення трансформаторних підстанцій;
- проєктування та монтажні роботи.

Сумарна вартість виграних тендерів за останні два роки становить десятки мільйонів гривень, що свідчить про наявність стабільного грошового потоку.

4. Штат підприємства у 2024 році налічує 148 працівників, які забезпечують повний цикл проєктування, узгодження, монтажу та здачі об'єктів в експлуатацію. Така чисельність оптимальна для реалізації одночасно декількох середніх за обсягом проєктів.

Фінансово-правовий стан ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» не має відкритих податкових боргів, не фігурує у судових справах, що свідчить про належний рівень правової культури і виконання договірних зобов'язань.

5. До конкурентних переваг товариства слід віднести:

- Вузька спеціалізація у сфері електротехнічного будівництва;
- Наявність ліцензій та досвіду реалізації складних технічних об'єктів;
- Фінансова підтримка з боку інвестиційного фонду;
- Стабільна участь у державних закупівлях.

ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» є професійним гравцем на ринку технічного проектування та електромонтажних робіт. Компанія вирізняється стабільністю, законопослушністю та технічною компетентністю, що робить її надійним партнером для реалізації проєктів енергетичної інфраструктури на регіональному рівні.

6. Аналіз активів ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни, зумовлені стратегічним розширенням у будівельній галузі та участю у великих тендерах. Вартість необоротних активів значно зросла завдяки інвестиціям у будівельне та електротехнічне обладнання, а поява нематеріальних активів у 2024 році відображає розвиток інтелектуальної власності й впровадження нових технологій. Оборотні активи коливалися через очищення балансу та масштабування діяльності, що призвело до зростання запасів і дебіторської заборгованості.

7. Пасив балансу зазнав значних змін: суттєво скоротився власний капітал, збільшилася залежність від зовнішніх фінансових ресурсів, зокрема довгострокового банківського кредиту, що підвищує боргові ризики. Поточні зобов'язання зросли майже у 44 рази, переважно через аванси покупців і кредиторську заборгованість, що створює дисбаланс у фінансовій структурі. У 2023 році інвестиції зросли значно, але ефект від них став помітним у 2024 році, коли чистий дохід від реалізації збільшився майже вдесятеро, а валовий прибуток став позитивним. Зростання чисельності працівників відображає розширення операцій, а загальна нестабільність балансу супроводжується покращенням фінансових показників. Ці зміни свідчать про трансформацію підприємства у потужного гравця з перспективами подальшого зростання, але з підвищеною фінансовою вразливістю, що потребує оптимізації управління капіталом.

8. Аналіз фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки показує, що воно пройшло через значні зміни, які супроводжувалися спочатку збитками, а наприкінці періоду - переходом до прибуткової

діяльності. Основним драйвером цих змін стало різке зростання чистого доходу від реалізації, що було пов'язано з масштабним розширенням виробництва та виходом на нові ринки. Хоча собівартість продукції теж значно зросла, підприємству вдалося досягти позитивного валового прибутку, що свідчить про ефективність виробництва і конкурентоспроможність. Поряд із цим зросли й інші операційні доходи, які допомогли компенсувати підвищені адміністративні витрати, хоча деякі витрати мали нерегулярний характер і впливали на фінансовий результат. В результаті всіх цих змін підприємство змогло подолати збитковість і вийти на стійкий прибуток, що створює передумови для подальшого розвитку, але вимагає посилення управлінського контролю для уникнення ризиків.

За аналізований період чистий дохід від реалізації зріс майже в 57 разів, що свідчить про суттєве розширення ринку та виробничого потенціалу. Спочатку підприємство зазнавало збитків і втрат власного капіталу, але у 2024 році фінансовий стан стабілізувався, а прибутковість і рентабельність суттєво покращилися. Водночас значне збільшення довгострокової дебіторської заборгованості може вказувати на нову політику роботи з клієнтами, що підвищує як можливості, так і ризики. Загалом підприємство пройшло шлях від збитковості до прибутковості завдяки інвестиціям, розширенню діяльності та оптимізації фінансів, але потребує пильного контролю над дебіторською заборгованістю.

9. ТОВ «Несс Дизайн» спеціалізується на будівництві та реалізації проектів у сфері сонячної енергетики, забезпечуючи постачання і монтаж комплексного обладнання для сонячних станцій. Компанія також займається проєктуванням і будівництвом об'єктів відновлюваної енергетики та супутньої інфраструктури, включно з кабельними лініями і підстанціями. У спектр послуг входять технічні випробування, геологічні та геодезичні роботи, а також управлінський консалтинг для оптимізації бізнес-процесів. Асортимент компанії включає фотоелектричні модулі, інвертори, силове

обладнання та металоконструкції, які постачаються з Китаю, Європи та України. Важливим елементом є комплексний технологічний процес реалізації проектів — від отримання дозволів і проєктування до монтажу, перевірки та підключення систем. Постачання комплектуючих починається після укладення договору і отримання авансу, що дає змогу координувати закупівлі й уникати затримок. Логістика передбачає використання власного транспорту, найманих перевізників і міжнародних перевезень, що забезпечує своєчасність доставки. Монтаж здійснюється лише за сприятливих погодних умов для гарантування якості і безпеки робіт. Взаємодія між постачальниками, технічними фахівцями та будівельними командами є ключовою для ефективної реалізації проектів. Завдяки такій комплексності та координації компанія забезпечує високу якість і надійність сонячних станцій.

10. У 2024 році ТОВ «НЕСС Дизайн» виграло тендер на розробку схеми розвитку електричних мереж для АТ «Хмельницькобленерго» та брало участь у відновлювальних роботах на підстанції «Житомирська» у співпраці з «Укренерго». Протягом 2012–2021 років компанія реалізувала низку проєктів у сфері сонячної енергетики, співпрацюючи з провідними замовниками у південних регіонах України. Основна діяльність полягає у постачанні металоконструкцій, технічному супроводі монтажу та логістиці будівництва сонячних електростанцій. Партнерами є як українські, так і міжнародні інвестори, що працюють у галузі відновлюваної енергетики. Географія проєктів охоплює Одеську, Запорізьку, Миколаївську та Дніпропетровську області, де компанія активно розвиває інфраструктуру сонячних станцій.

Варіативність замовників ТОВ «НЕСС Дизайн» відображає різні масштаби проєктів — від невеликих інсталяцій до потужних комплексів із високою генерацією електроенергії. У 2024 році компанія активно працювала у сфері альтернативної енергетики, зосереджуючись на центральних та західних регіонах України, зокрема у Вінницькій та Черкаській областях. Водночас присутність у Івано-Франківській та Хмельницькій областях

свідчить про розширення географії діяльності. Роботи охоплювали як нові будівництва, так і комплексні об'єкти з різними типами станцій, що демонструє інженерні та організаційні спроможності компанії. Загальна вартість реалізації 1 МВт сонячної електростанції становить близько 17,2 млн грн, де основну частку займають фотоелектричні модулі, а монтажні роботи забезпечують значний прибуток. Частина комплектуючих постачається з Китаю чи Європи, металоконструкції виробляє власна компанія, а доставка здійснюється різними транспортними засобами.

11. За результатами ABC-аналізу найбільшу частку витрат (46,8%) формують фотоелектричні модулі та монтажні роботи, що є найбільш ресурсомісткими. Елементи класу В, такі як кабельна продукція, установки зберігання енергії та трансформатори, складають близько 30% бюджету і мають значний, але менш критичний вплив. Клас С включає численні дрібні витрати, що становлять близько 17% бюджету, тому управлінські зусилля з ними можуть бути мінімізовані.

Сезонність впливає на темпи виконання робіт, з піком активності в теплі місяці та призупиненням у холодну пору, що потребує гнучкого планування ресурсів. Аналіз XYZ показує, що проєкти з обленерго є стратегічно важливими через стабільність попиту та високий дохід, тоді як комерційні об'єкти менш привабливі через нестабільність. Це дозволяє компанії зосередитись на розвитку найперспективніших напрямків і оптимізувати інші.

12. Для розробки пропозицій було враховано, що у 2025 році ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» активно реалізує масштабні інфраструктурні проєкти в енергетичній сфері, що підтверджує високий рівень технічної компетентності компанії. Підприємство демонструє здатність ефективно управляти складними ланцюгами постачання та логістикою, що є важливою складовою успіху у великих проєктах. Значне зростання фінансових показників у 2024 році свідчить про поступове відновлення операційної ефективності та

стабілізацію виробничо-господарської діяльності. Водночас компанія стикається з викликами у сфері адміністративних витрат, що потребує оптимізації управлінських процесів. Загалом «НЕСС ДИЗАЙН» рухається до підвищення логістичної зрілості та розвитку стабільної бізнес-моделі з перспективою подальшого масштабування.

Графік SCOR KPI для ТОВ «Несс Дизайн» демонструє високий рівень оперативності, гнучкості та раціонального управління активами, що свідчить про ефективність логістичних процесів компанії. Водночас показники надійності та витрат залишаються найслабшими, вказуючи на можливі проблеми з постачанням і потребу в оптимізації операційних витрат. Для подальшого покращення загальної логістичної ефективності підприємству варто зосередитися на підвищенні надійності поставок і зниженні витрат.

13. На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно запропонувати такі стратегічні рекомендації для ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»: стратегія зростання на основі сильних сторін, стратегія мінімізації ризиків, стратегія використання можливостей при наявних слабкостях, стратегія захисту від загроз з опорою на сильні сторони.

Загалом, ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» має реальні перспективи для зростання та масштабування за умови стратегічного планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лиходід В.В. Світові тенденції ринків відновлювальних джерел / Безсмертна О. В., Лиходід В.В., Денисюк В.В. // матеріали LIV Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23688>
2. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Підручник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
3. Функціональна логістика. Навчальний посібник. / Уклад. В. В. Боковець, О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВФЕУ, 2024. 159 с. URL: https://iq.vntu.edu.ua/method/getfile.php?fname=170313.pdf&x=1&card_id=84053&id=170313
4. Логістика : електронний навчальний посібник / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018. 171 с. URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf
5. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Соляник ; МОН України, СДУ. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 360 с. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocDescription?doc_id=344771
6. Марченко В. М. Логістика [Електронний ресурс] : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк ; НТУ України "КПІ ім. Сікорського". Електрон. текст. дані. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2018. URL: https://ec.lib.vntu.edu.ua/DocumentView?doc_id=342845
7. Світові тенденції ринків відновлювальних джерел енергії. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/11-05-22-3/>

8. З чим зіткнувся світовий ринок відновлюваної енергетики. URL: <https://solarsoul.net/uk/z-chym-zitknuvsya-svitovyyj-rynok-vidnovlyuvanoyi-energetyky-u-2023-rocz>

9. Що таке омніканальність та як її застосувати в торгівлі. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/omnikanalnist/>

10. Основні моделі договорів при реалізації проектів ВДЕ. URL: <https://avenston.com/articles/epc-models/>

11. Визначення та переваги методу Just In Time в логістиці. URL: https://firmao.com.ua/blog_net/ua/management/definition-and-advantages-of-the-just-in-time-method-in-logistics

12. Що таке система управління замовленнями (OMS). URL: <https://www.logos3pl.com/uk/glossary/order-management-system/>

13. Фалович Н. М. Засади розвитку координування як емерджентної якості ланцюга поставок інвестиційних товарів / Володимир Фалович, Наталія Фалович, Світлана Семенюк. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2021. Том 69. № 2. С. 146–152.

14. Матеріальний потік і його різновиди. Управління матеріальними потоками. URL: https://pidru4niki.com/75479/agropromislovist/materialniy_potik_riznovidi_upravlinnya_materialnimi_potokami

15. Матеріальні потоки і логістичні операції. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Logisticl2.pdf>

16. Мельник О.В., Горбенко О.І., Мироненко Ю.А. Організація доставки матеріальних ресурсів у транспортно-логістичному ланцюзі. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5393>

17. Інформація про компанію. ТОВ "НЕСС ДИЗАЙН". URL: contractors.com.ua+1contractors.com.ua+1contractors.com.ua+1contractors.com.ua+1

18. Комплекс аварійно-відновлювальних робіт на ПС 330 кв "Житомирська" Вінницького РЦОМ з заміною вимикача та трансформатору струму в-110 «Черняхів» (інв. № 127_103_7191/1/61_08) 45453000-7 капітальний ремонт і реставрація. URL: https://www.dzo.com.ua/contracts/22136090?utm_source=chatgpt.com

19. Закупівельна логістика. Завдання і функції закупівельної логістики. URL: https://pidru4niki.com/72638/logistika/zakupivelna_logistika_zavdannya_funktsiyi_zakupivelnoyi_logistiki

20. Об'єкти логістичного управління. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjriYO1vcX8AhWhmIsKHUrjA8MQFnoECCUQAQ&url=https%3A%2F%2Flearn.ztu.edu.ua%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D92052&usg=AOvVaw2eCkNa7CGOCI04kPFhwfpf>

21. Завдання "make or buy - МОБ" ("робити або купувати"). URL: https://stud.com.ua/49097/logistika/zavdannya_make_924927914_robiti_kupuvati

22. Сухоцька С.М. Аналіз економіко-географічного потенціалу підприємства методами теоретико-графового моделювання. URL: http://cyber.lviv.ua/data/2018_zbirnyk.pdf

23. SCOR: Supply-Chain Reference Model. URL: <https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf>

24. Jacques Warren. KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) – DEFINITION AND ACTION Integrating KPIs into your company's strategy. URL: https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pd

25. Професійне керування складом. URL: https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwi92_a7_LOMAxUSCqIDHQo_BrYYABABGgJsZQ&co=1&gclid=EAIaIQobChMIvdv2u_yzjAMVEgqiAx0KPwa2EAAYASAAEgL_3vD_BwE&ohost=www.google.pl&cid=C_AASJORokeZokunT99QNxXhTWmo_H6j48snEBQ2K9P6FJYsByeBACa&sig=

[AOD64_3c3nPkgPYBmizhEwrZIL_wH7FNq&q&adurl&ved=2ahUKEwic_PG7_LOMAxXbDRAIHTDYGtkQ0Qx6BAgMEAE](https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/novy-real-mon_28.08.2023.pdf)

26. Безсмертна О.В. Логістика постачання пшениці з України в контексті підтримки продовольчої безпеки світу / Нові реалії сучасної України та світу: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. 224 с. (С. 157-187) https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/novy-real-mon_28.08.2023.pdf

27. Безсмертна О.В. Сучасні управлінські рішення в логістичному менеджменті / В.В. Боковець, І.В. Шварц, О.В. Безсмертна, П.О. Верьовкін // Вісник Хмельницького національного університету, 2024. 336(6). С. 274-278. <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1190/1211>

28. Волинець Л. М. Перспективні напрямки управління ланцюгами постачання вантажів у технології змішаних перевезень // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць / МОН України, ХНАДУ. Харків : ХНАДУ, 2019. Вип. 34. С. 99-114. URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/items/f0bc8634-a888-4e5e-a77a-160bffa8a59>

29. Резнік Н. П. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань / Н. П. Резнік, С. В. Руденко, К. М. Пилипчук // Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95-102. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/71>

30. Безсмертна О.В. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами / Безсмертна О.В., Шварц І.В., Краєвська А.С // Innovation and Sustainability, 2022. № 4. С. 22-29. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.22.29>

31. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок конспект лекцій: Навчальний посібник / Луценко І. С. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 175 с.

32. Основи логістики: навчальний посібник / Я. І. Бедрій, Є. М.Тарнавський, С. М.Тригуб, В. Ф.Ходаковський. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 260 с.

33. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 96-102. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102>

34. Карп І. М. Використання логістичних систем в управлінні підприємством: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08. 06. 01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / І.М.Карп. Тернопіль, 2006. 22с.

35. Кочубей Д. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 3. С. 19-27. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)0](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)0)

36. Кошелева І. В. Logistics and International Trade. Words and Phrases Translation Exercises. For Senior University Students Majoring in Chinese. Supplementary Book / Koshelieva I. V., Ma Gang ; Ministry of Education and Science of Ukraine, V. N. Karazin Kharkiv National University. - Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University, 2020. - 312 p.

37. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник: Вид. 2-ге., перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2005. –328 с.

38. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 222 с.

39. Кучевська І. Ю. Економічне обґрунтування напрямів збільшення збутової діяльності. 2019. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29695/1/Kuchevska_bakalavr.pdf.

40. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Логістика») / Уклад. О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2022. 61 с.

Назва роботи: «ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВІ ГАЛУЗІ
ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕСС ДИЗАЙН»))»

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

(підпис)

(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

Безсмертна О.В., доц. каф. ПЛМ_____

Лиходід В. В. _____
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(довідковий)
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	109	2
накопичена амортизація	1002	109	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби	1010	2	0
первісна вартість	1011	44	255
знос	1012	42	255
Усього за розділом I	1095	2	0
II, Оборотні активи Запаси	1100	904	2 330,00
Виробничі запаси	1101	47	11
Незавершене виробництво	1102	857	2 319,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 522,00	1 310,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	554	395
з бюджетом	1135	13 035,00	13 061,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	7 161,00	7 161,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	137 004,00	19 405,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	5 409,00	45
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	5 409,00	45
Інші оборотні активи	1190	3 462,00	
Усього за розділом II	1195	168 890,00	36 546,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	168 892,00	36 546,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	163 847,00	28 071,00
Усього за розділом I	1495	163 857,00	28 081,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	2 223,00
Цільове фінансування	1525	14	9
Усього за розділом II	1595	14	2 232,00
товари, роботи, послуги	1615	3 149,00	3 662,00
за одержаними авансами	1635	887	1 519,00
Поточні забезпечення	1660	758	632
Інші поточні зобов'язання	1690	225	420
Усього за розділом III	1695	5 021,00	6 233,00
Баланс	1900	168 892,00	36 546,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 433,00	8 220,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 028,00	5 317,00
Валовий: прибуток	2090		2 903,00
збиток	2095	1 595,00	
Інші операційні доходи	2120	19	270
Адміністративні витрати	2130	5 138,00	6 547,00
Витрати на збут	2150	1 057,00	455
Інші операційні витрати	2180	5 449,00	366
збиток	2195	13 220,00	4 195,00
Інші доходи	2240	144	49
Інші витрати	2270		154
збиток	2295	13 076,00	4 300,00
збиток	2355	13 076,00	4 300,00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	231
Основні засоби	1010	0	7 127,00
первісна вартість	1011	255	10 233,00
знос	1012	255	3 106,00
Усього за розділом I	1095	0	7 358,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	2 330,00	4 579,00
Виробничі запаси	1101	11	1 461,00
Незавершене виробництво	1102	2 319,00	3 118,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 310,00	3 901,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	395	39 095,00
з бюджетом	1135	13 061,00	14 002,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	7 161,00	6 961,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 405,00	2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	45	161
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	45	161
Усього за розділом II	1195	36 546,00	61 740,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	36 546,00	69 098,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 071,00	14 178,00
Усього за розділом I	1495	28 081,00	14 188,00
Довгострокові забезпечення	1520	2 223,00	150
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	

Цільове фінансування	1525	9	9
Усього за розділом II	1595	2 232,00	159
товари, роботи, послуги	1615	3 662,00	6 222,00
за одержаними авансами	1635	1 519,00	3 083,00
Поточні забезпечення	1660	632	1 965,00
Інші поточні зобов'язання	1690	420	43 476,00
Усього за розділом III	1695	6 233,00	54 751,00
Баланс	1900	36 546,00	69 098,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 305,00	5 433,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32 494,00	7 028,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
збиток	2095	4 189,00	1 595,00
Інші операційні доходи	2120	1 967,00	19
Адміністративні витрати	2130	10 386,00	5 138,00
Витрати на збут	2150	501	1 057,00
Інші операційні витрати	2180	808	5 449,00
збиток	2195	13 917,00	13 220,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	68	0
Інші доходи	2240		144
збиток	2295	13 849,00	13 076,00
збиток	2355	13 849,00	13 076,00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2024

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	218
первісна вартість	1001	2	420
накопичена амортизація	1002	2	202
Незавершені капітальні інвестиції	1005	231	1 997,00
Основні засоби	1010	7 127,00	7 948,00

первісна вартість	1011	10 233,00	14 919,00
знос	1012	3 106,00	6 971,00
Усього за розділом I	1095	7 358,00	10 163,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	4 579,00	34 680,00
Виробничі запаси	1101	1 461,00	29 186,00
Незавершене виробництво	1102	3 118,00	5 494,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 901,00	220 139,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	39 095,00	148 275,00
з бюджетом	1135	14 002,00	18 992,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 961,00	6 961,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	43 088,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	161	23 717,00
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	161	23 717,00
Усього за розділом II	1195	61 740,00	488 891,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	69 098,00	499 054,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 178,00	35 059,00
Усього за розділом I	1495	14 188,00	35 069,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	26 667,00
Довгострокові забезпечення	1520	150	1 475,00
Цільове фінансування	1525	9	9
Усього за розділом II	1595	159	28 151,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	15 578,00
товари, роботи, послуги	1615	6 222,00	99 609,00
розрахунками з бюджетом	1620	0	35 482,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	5	6

розрахунками з оплати праці	1630	0	16
за одержаними авансами	1635	3 083,00	200 569,00
Поточні забезпечення	1660	1 965,00	5 774,00
Інші поточні зобов'язання	1690	43 476,00	78 800,00
Усього за розділом III	1695	54 751,00	435 834,00
Баланс	1900	69 098,00	499 054,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	310 147,00	28 305,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	288 955,00	32 494,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	21 192,00	
збиток	2095		4 189,00
Інші операційні доходи	2120	40 500,00	1 967,00
Адміністративні витрати	2130	31 582,00	10 386,00
Витрати на збут	2150	759	501
Інші операційні витрати	2180	6 363,00	808
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22 988,00	
збиток	2195		13 917,00
Інші фінансові доходи	2220	802	68
Фінансові витрати	2250	2 870,00	0
Інші витрати	2270	37	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20 883,00	
збиток	2295		13 849,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 883,00	
збиток	2355		13 849,00

ДОДАТКО В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

«ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВІ ГАЛУЗІ
ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕСС ДИЗАЙН»)»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-216
спеціальності 073 «Менеджмент»

Лиходід В. В.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

Вінниця-2025

Таблиця 1 - SWOT-аналіз ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Спеціалізація у сфері електротехнічного будівництва, наявність ліцензій і досвіду реалізації складних інфраструктурних проєктів	Невеликий розмір статутного капіталу та обмежені матеріально-технічні ресурси
Фінансова та організаційна підтримка з боку інвестиційного фонду та корпоративної групи	Висока залежність від державних тендерів як основного джерела доходу
Участь і перемоги у багатьох державних закупівлях, стабільна податкова історія та правова репутація	Відсутність власного транспорту та торгових марок на балансі компанії
Наявність кваліфікованого кадрового складу з інженерним і технічним потенціалом	Централізована структура управління з високою концентрацією контролю
Функціональна диверсифікація напрямів діяльності – від будівництва до консалтингу й логістики	Обмеженість масштабів операцій через належність до малого бізнесу
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринку завдяки модернізації енергетичної інфраструктури та участі у програмах відновлення	Економічна та політична нестабільність, зокрема ризики, пов'язані з війною
Отримання грантового фінансування або партнерств для технологічного оновлення	Зростання конкуренції на ринку спеціалізованого будівництва та проєктування
Участь у нових технологічних ініціативах (smart-grid, smart-city) та діджиталізація будівельних процесів	Можливі зміни в законодавстві, які можуть ускладнити умови ведення бізнесу
Посилення ролі інжинірингових та консалтингових послуг у сфері енергетики	Залежність від платоспроможності замовників, зокрема державних підприємств
Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки завдяки професійній експертизі	Високі технічні ризики при виконанні робіт із класом складності СС2–СС3

Таблиця 2 - Структура активу балансу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» за 2022-2024 роки

Актив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022,00	2023,00	2024,00	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	0,0	0,0	109,0	0,0	109,0	0,0	100,0
первісна вартість	55,5	2,0	211,0	-53,5	209,0	-96,4	10450,0
накопичена амортизація	55,5	2,0	102,0	-53,5	100,0	-96,4	5000,0
Основні засоби	1,0	3563,5	7537,5	3562,5	3974,0	356250,0	111,5
первісна вартість	149,5	5244,0	12576,0	5094,5	7332,0	3407,7	139,8
знос	148,5	1680,5	5038,5	1532,0	3358,0	1031,6	199,8
Усього за розділом I	1,0	3679,0	8760,5	3678,0	5081,5	367800,0	138,1
II. Оборотні активи Запаси	1617,0	3454,5	19629,5	1837,5	16175,0	113,6	468,2
Виробничі запаси	29,0	736,0	15323,5	707,0	14587,5	2437,9	1982,0
Незавершене виробництво	1588,0	2718,5	4306,0	1130,5	1587,5	71,2	58,4
Готова продукція	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Товари	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4916,0	2605,5	112020,0	-2310,5	109414,5	-47,0	4199,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	474,5	19745,0	93685,0	19270,5	73940,0	4061,2	374,5
з бюджетом	13048,0	13531,5	16497,0	483,5	2965,5	3,7	21,9
у тому числі з податку на прибуток	7161,0	7061,0	6961,0	-100,0	-100,0	-1,4	-1,4
Інші поточна дебіторська заборгованість	78204,5	9703,5	21545,0	-68501,0	11841,5	-87,6	122,0
Гроші та їх еквіваленти	2727,0	103,0	11939,0	-2624,0	11836,0	-96,2	11491,3
Рахунки в банках	2727,0	103,0	11939,0	-2624,0	11836,0	-96,2	11491,3
Інші оборотні активи	1731,0	0,0	0,0	-1731,0	0,0	-100,0	0,0
Усього за розділом II	102718,0	49143,0	275315,5	-53575,0	226172,5	-52,2	460,2
Баланс	102719,0	52822,0	284076,0	-49897,0	231254,0	-48,6	437,8

Таблиця 3 - Структура пасиву балансу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН» за 2022-2024 роки

Пасив	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2022,00	2023,00	2024,00	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	95959,0	21124,5	24618,5	-74834,5	3494,0	-78,0	16,5
Усього за розділом I	95969,0	21134,5	24628,5	-74834,5	3494,0	-78,0	16,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові кредити банків	0,0	0,0	13333,5	0,0	13333,5	0,0	100,0
Довгострокові забезпечення	1111,5	1186,5	812,5	75,0	-374,0	6,7	-31,5
Цільове фінансування	11,5	9,0	9,0	-2,5	0,0	-21,7	0,0
Усього за розділом II	1123,0	1195,5	14155,0	72,5	12959,5	6,5	1084,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0,0	0,0	7789,0	0,0	7789,0	0,0	100,0
товари, роботи, послуги	3405,5	4942,0	52915,5	1536,5	47973,5	45,1	970,7
розрахунками з бюджетом	0,5	0,0	17741,0	-0,5	17741,0	-100,0	100,0
розрахунками зі страхування	0,5	2,5	5,5	2,0	3,0	400,0	120,0
за одержаними авансами	1203,0	2301,0	101826,0	1098,0	99525,0	91,3	4325,3
Поточні забезпечення	695,0	1298,5	3869,5	603,5	2571,0	86,8	198,0
Інші поточні зобов'язання	322,5	21948,0	61138,0	21625,5	39190,0	6705,6	178,6
Усього за розділом III	5627,0	30492,0	245292,5	24865,0	214800,5	441,9	704,4
Баланс	102719,0	52822,0	284076,0	-49897,0	231254,0	-48,6	437,8

Таблиця 4 - Фінансові показники діяльності ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 433,00	28 305,00	310 147,00	22872,0	281842,0	421,0	995,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 028,00	32 494,00	288 955,00	25466,0	256461,0	362,4	789,3
Валовий: прибуток (збиток)	-1 595,00	-4 189,00	21 192,00	-2594,0	25381,0	-162,6	605,9
Інші операційні доходи	19	1 967,00	40 500,00	1948,0	38533,0	10252,6	1959,0
Адміністративні витрати	5 138,00	10 386,00	31 582,00	5248,0	21196,0	102,1	204,1
Витрати на збут	1 057,00	501	759	-556,0	258,0	-52,6	51,5
Інші операційні витрати	5 449,00	808	6 363,00	-4641,0	5555,0	-85,2	687,5
збиток	13 220,00	13 917,00		697,0	-13917,0	5,3	-100,0
Інші доходи	144	68	802	-76,0	734,0	-52,8	1079,4
Інші витрати			2 907,00	0,0	2907,0	0,0	100,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-13 076,00	-13 849,00	20 883,00	-773,0	34732,0	5,9	-250,8
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-13076,0	-13849,0	20883,0	-773,0	34732,0	5,9	-250,8
Сукупний дохід	-13 076,00	-13 849,00	20 883,00	-773,0	34732,0	5,9	-250,8

Таблиця 5 – Показники використання основних засобів ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1. Первісна вартість основних засобів	149,5	5244,0	12576,0	5094,5	7332,0	3407,7	139,8
2. Залишкова вартість основних засобів	1,0	3563,5	7537,5	3562,5	3974,0	356250,0	111,5
3. Знос основних засобів	148,5	1680,5	5038,5	1532,0	3358,0	1031,6	199,8
4. Чистий дохід від реалізації	5433,0	28305,0	310147,0	22872,0	281842,0	421,0	995,7
5. Валовий прибуток	-1595,0	-4189,0	21192,0	-2594,0	25381,0	-162,6	605,9
6. Середньооблікова чисельність працюючих	34,0	53,0	148,0	19,0	95,0	55,9	179,2
7. Баланс	102719,0	52822,0	284076,0	-49897,0	231254,0	-48,6	437,8
8. Собівартість реалізованої продукції	7028,0	32494,0	288955,0	25466,0	256461,0	362,4	789,3
10. Фондомісткість ОЗ	0,0002	0,13	0,02	0,13	-0,10		
11. Фондоозброєність ОЗ	0,03	67,24	50,93	67,21	-16,31		
12. Коефіцієнт реальної вартості ОЗ	0,0000	0,07	0,03	0,07	-0,04		
13. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,99	0,32	0,40	-0,67	0,08		
14. Коефіцієнт придатності ОЗ	0,01	0,68	0,60	0,67	-0,08		
18. Фондовіддача ОЗ	5433,00	7,94	41,15	-5425,06	33,20		

Таблиця 6 - ABC-аналіз витратних елементів ТОВ «НЕСС Дизайн» (на прикладі реалізації 1 МВт СЕС)

Категорія	Вартість (грн)	Частка від загальної суми (%)	Кумулятивна частка (%)	Клас
Фотоелектричні модулі	4 550 000	26,45%	26,45%	A
Монтажні роботи	3 500 000	20,35%	46,80%	A
Кабелі	2 250 000	13,08%	59,88%	B
УЗЕЕ	2 000 000	11,63%	71,51%	B
Трансформатор	1 100 000	6,40%	77,91%	B
Металоконструкції	1 000 000	5,81%	83,72%	C
Інвертор	800 000	4,65%	88,37%	C
Транспорт і спецтехніка	800 000	4,65%	93,02%	C
РЗА, панелі, шафи	400 000	2,33%	95,35%	C
Інші витрати (пуск, проєкт)	500 000	2,91%	98,26%	C
ЩВП, ШОС, РЩ	300 000	1,74%	100%	C

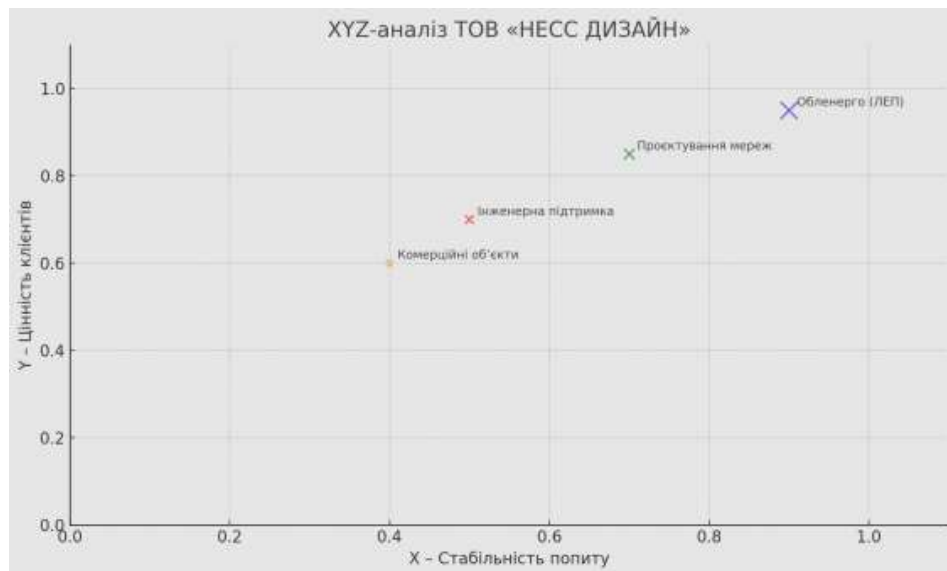


Рисунок 1 - XYZ-аналізу ТОВ «НЕСС ДИЗАЙН»

Таблиця 7 - SCOR-таблиця KPI для ТОВ «Несс Дизайн»

SCOR-компонент	KPI	2022	2023	2024	Оцінка тенденції
Reliability (Надійність)	Фінрезультат (чистий прибуток/збиток), тис. грн	-13 076	-13 849	20 883	☒ Покращення
Responsiveness (Оперативність)	Рентабельність продажів, % (прибуток/дохід)	-240.7%	-48.9%	+6.7%	☒ Стабілізація
Flexibility (Гнучкість)	Частка інших опер. доходів, %	0.35%	6.95%	13.1%	☒ Зростання
Cost (Витрати)	Частка собівартості в доході, %	129.3%	114.8%	93.2%	☐ Оптимізація
Asset Management	Адміністративні витрати, тис. грн	5 138	10 386	31 582	☒ Погіршення
	Витрати на збут, тис. грн	1 057	501	759	☐ Недостатньо

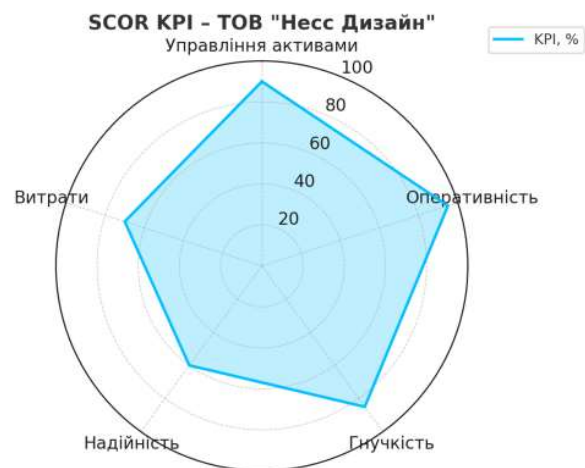


Рисунок 2 - Оцінка рівня KPI ланцюга постачання ТОВ «Несс Дизайн»