

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

**Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет
Кафедра економічного аналізу і фінансів**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню магістра

здобувача **Харитонові Наталії Геннадіївни**

(ПІБ)

академічної групи **072м-24з-1 (заочна форма навчання)**

(шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: **«Фінанси, банківська справа та страхування»**

на тему: **«Контролінг у системі ризик-менеджменту (на прикладі**

АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	доц. Штефан Н.М			
Рецензент				
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро
2025

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

О.В. Усатенко

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра**

здобувачу **Харитоновій Наталії Геннадіївні** академічної групи **072м-24з-**
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**
(код і назва спеціальності)

На тему: **«Контролінг у системі ризик-менеджменту (на прикладі
АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»)»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **12.11.2025р №1272-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	01.09.2025- 14.09.2025
Розділ 1	Теоретико-методологічні основи впровадження контролінгу в системі ризик-менеджменту	15.09.2025- 28.09.2025
Розділ 2	Аналіз та оцінка контролінгу у системі ризик-менеджменту на прикладі АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» за 2017 - 2024 рр.	29.09.2025- 19.10.2025
Розділ 3	Впровадження напрямів удосконалення контролінгу в системі ризик-менеджменту	20.10.2025- 02.11.2025
Розділ 4	Розрахунок оптимізаційних рішень контролінгу у системі ризик-менеджменту	3.11.2025- 23.11.2025
ВИСНОВКИ		24.11.2025- 30.11.2025
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	01.12.2025- 07.12.2025

Завдання видано

(підпис керівника)

Н.М.Штефан

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **09.06.2025 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **10.12.2025 р.**

Завдання прийнято до виконання

(підпис студента)

Н.Г.Харитонова

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Харитоновна Н.Г. – Контролінг у системі ризик-менеджменту (на прикладі АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методико-практичних аспектів упровадження контролінгу в систему управління ризиками підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності наявним потенціалом та мінімізації ризиків на прикладі конкретного підприємства.

У вступі викладено сучасний стан проблеми, обґрунтована актуальність теми, конкретизовано задачі кваліфікаційної роботи, визначено об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади становлення контролінгу, розкрито його сутність, функції, інструментарій та основні види, розкрито нормативно-правове регулювання та методологічні підходи до впровадження контролінгу у системі ризик-менеджменту.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства, проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства, виконано комплексний фінансовий аналіз та оцінено систему управління АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».

У третьому розділі проведено аналіз удосконалення методичних підходів до контролінгу в системі ризик-менеджменту, виконано прогнозування фінансових показників з урахуванням ризиків та запропоновано рекомендації для підвищення ефективності управління.

У четвертому розділі. удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту.

УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНТРОЛЬ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, КОНТРОЛІНГ, СИСТЕМА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ.

ABSTRACT

Kharytonova N.H. – Controlling in the risk management system (based on the example of JSC DTEK DNIPRO GRIDS). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is theoretical justification and research of the planning of income and expenditure volumes of a budgetary institution.

The introduction describes the current state of the problem, substantiates the relevance of the topic, specifies the tasks of the qualification work, defines the object and subject of the research.

The first chapter substantiates the theoretical and methodological foundations of the analysis and planning of the budget institution's revenues and expenditures.

The second section, the organizational structure of the JSC "DTEK DNIPRO ELECTRIC NETWORKS" is examined. Using financial-economic analysis methods, the dynamics of income and expenditures for 2021-2023 are analyzed, and conclusions regarding the financial results are formulated.

The third section of the qualification work, the justification for the choice of directions for improving the planning of income and expenses is given. Revenue and expenditure volumes are forecasted, forecast indicators were calculated on the basis of economic and mathematical methods.

In the fourth chapter. improving controlling in the risk management system

ADMINISTRATION, MANAGEMENT, MANAGEMENT FUNCTIONS, CONTROL, INFORMATION SUPPORT, SYSTEM, CONTROLLING, RISK, RISK-MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	11
1.1. Сутність, призначення та роль контролінгу у системі ризик-менеджменту	11
1.2. Нормативно-правове забезпечення організації контролінгу у системі ризик-менеджменту	31
1.3. Теоретико-методологічні та методичні підходи до діагностики й оцінки контролінгу у системі ризик-менеджменту	34
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» ЗА 2017 - 2024 РР.	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	42
2.2. Аналіз і дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	48
2.3. Комплексний аналіз фінансового стану та результатів діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	52
2.4. Діагностика ризиків у фінансово-господарській діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	77
Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	82
3.1. Оцінка переваг і недоліків організаційно-управлінської структури АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»	82

3.2. Розробка напрямів удосконалення контролінгу в системі ризик-менеджменту	85
3.3. Побудова моделі оптимізації напрямів удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту	89
3.4. Перевірка результативності оптимізаційних рішень та обґрунтування їх ефективності	93
Висновки до розділу 3	97
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	98
4.1. Результати удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту	98
Висновки до розділу 4	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах посилення економічної нестабільності, поява внутрішніх протиріч та зростання негативного впливу ризиків на господарську діяльність підприємств України питання забезпечення фінансової стійкості та стабільності набуває особливої актуальності. Поточна ситуація зумовлюється тим, що підприємства змушені функціонувати в умовах постійних змін, обмеженості ресурсів та необхідності швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища. Використовуючи традиційні методи управління підприємства підтримують базові організаційні процеси, однак вони часто виявляються недостатніми для забезпечення довгострокового розвитку та адаптації до сучасних умов. За таких обставин підприємствам необхідно впроваджувати нові концептуальні підходи до управління та використовувати сучасні інструменти менеджменту.

Саме тому - контролінг, як нова концепція, що поєднує «інформаційне забезпечення» та «контроль», здатен сформувати якісне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяти підвищенню ефективності у підсистемах управління підприємством. Використання інструментів контролінгу у сфері ризик-менеджменту відкриває можливість удосконалити процеси планування, моніторингу та прогнозування ризиків, що є критичним у сучасних умовах нестабільності.

Вдала інтеграція контролінгу у систему ризик-менеджменту потребує комплексного підходу, що включає вивчення концепцій управлінського обліку, аналітики, стратегічного планування та антикризового менеджменту, об'єднаних у єдину методологічну базу. Це сприяє формуванню нових наукових підходів до управління ризиками, удосконаленню механізмів адаптації підприємств до нестабільного середовища та створенню перспективних напрямів досліджень у сфері економічної безпеки та підвищення ефективності управління.

Дослідження теми дозволяє вирішувати низку практичних завдань, серед яких: виявлення внутрішньої неузгодженості у діяльності підприємства,

оптимізація процесів планування та контролю, підвищення точності прогнозування та забезпечення оперативного реагування на ризики.

Відмінністю даної роботи є поєднання функцій контролінгу з процедурами ризик-менеджменту, розроблення підходів до інформаційного забезпечення управління ризиками та визначення ефективних механізмів використання ресурсів, що дозволяє підвищити результативність управлінських рішень і стійкість підприємства.

Питання та проблеми теоретико-методологічних засад впровадження контролінгу в систему ризик-менеджменту розглянуто на підставі праць, таких науковців, як: І. В. Пушкар, Н. М. Проскуріна, Піжук О. І., Шульга Н. П., Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко, Т. Королюк; П. Хомин; С. Співак, Капліна А. І., Кальченко О. та інші. Значний внесок у розроблення теорії та практики пов'язаних із ризик-менеджменту зробили: Г. В. Демченко, Самойленко В. В., Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. та інші.

Однак, незважаючи на наявність вагомих наукових напрацювань, питання інтеграції контролінгу у систему ризик-менеджменту залишаються недостатньо розкритими, особливо у контексті адаптації підприємств у сучасних умовах невизначеності, автоматизації процесів, потреби підвищення ефективності управлінської діяльності.

Мета і завдання дослідження. Мета є дослідження та узагальнення теоретичних і практичних засад управління активами підприємства та розробка системи заходів з удосконалення механізму управління активами.

Відповідно для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено поставлено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність, цілі та завдання контролінгу, проаналізувати історію та підходи до трактування поняття «контролінг» та визначити його ключові складові;
- розкрити сутність, цілі та завдання фінансового контролінгу;
- обґрунтувати відмінності між фінансовим контролінгом та традиційними контролінгу;

- дослідити сутність понять ризик, ризик-менеджмент, загроза, небезпека, криза; визначити основні елементи ризику та їх характеристики;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення контролінгу та роль центрів відповідальності;
- розробити методикау діагностики фінансово-економічного стану підприємства; оцінити фінансовий потенціал підприємства;
- сформуванати методичний інструментарій щодо використання методів контролінгу в системі ризик-менеджменту.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес впровадження та функціонування контролінгу в системі ризик-менеджменту підприємств.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та практичні аспекти засада контролінгу у системі управління ризиками, інструменти підвищення ефективності управлінських рішень.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи були використані такі методи: теоретичні (дедукція та індукція, синтез, абстрагування, порівняльний аналіз, систематизація та узагальнення), емпіричні (спостереження, статистичні методи, графічний та відносні методи), аналітичні (горизонтальний та вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, SWOT-аналіз).

Інформаційна база. У роботі було використано: нормативно-правові акти, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційні статистичні матеріали, методологічні та методичні рекомендації для аналізу становища.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні теоретико-методичних засад інтеграції контролінгу в систему ризик-менеджменту підприємства; удосконаленні підходів до оцінювання ризикованості діяльності на основі поєднання методів контролінгу та інструментів фінансового аналізу; розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками шляхом формування комплексної моделі контролінгу, орієнтованої на виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків у діяльності підприємства.

Прикладна цінність роботи. Відсутність єдиного теоретико-методологічного підходу до визначення місця та ролі контролінгу в системі ризик-менеджменту, недостатня розробленість інструментів його практичного впровадження та оцінювання ефективності зумовлюють потребу у подальших наукових дослідженнях.

Відсутність єдиного теоретико-методологічного підходу до визначення місця та ролі контролінгу в системі ризик-менеджменту, недостатня розробленість інструментів його практичного впровадження та оцінювання ефективності зумовлюють потребу у подальших наукових дослідженнях.

Апробація результатів дослідження і публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли апробацію у №79 (2025): «Економіка та суспільство» (жовтень, 2025 р.). Опубліковано тези на тему: «Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками».

Особистий внесок. Систематизовано теоретико-методологічні підходи до впровадження контролінгу в систему ризик-менеджменту, проведенні аналітичної оцінки його стану в управлінській практиці та розробленні рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень і зниження ризиків у діяльності підприємств.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури із 90 джерел, 17 рисунків, 32 таблиць. Загальний обсяг роботи - 128 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, призначення та роль контролінгу у системі ризик-менеджменту

Одна з концептуальних основ економічного простору країни є формування виробничих відносин, що ґрунтуються на взаємодії людини з процесами праці. Така взаємодія обумовлюється співвідношенням між засобами виробництва, робочою силою та організаційно-управлінськими механізмами, які забезпечують ефективне функціонування фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Реалізація виробничих відносин у сучасних умовах можлива лише за умови впровадження ефективного управління, яке забезпечує раціональний розподіл і використання наявних ресурсів у стратегічній моделі організації. Стратегічна модель організації відображена на рис. 1.1 показує взаємозв'язок між місією підприємства, його цілями та системою управління.

Також важливо зазначити, що формування систем управління підприємства залежить від таких ключових факторів, як: розміри підприємства, виробничий профіль, технології та характер продукції, рівень інтересів. Тому управління стає основою організації потоків вхідної та вихідної інформації, їх розподілу і спрямування на досягнення стратегічних цілей, що дозволяє підприємству досягати найкращих результатів, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати сталий розвиток. Це стосується змін зовнішніх чи внутрішніх умов.

Управління підприємством - це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) з метою досягнення поставлених цілей та завдань [1, с.90].

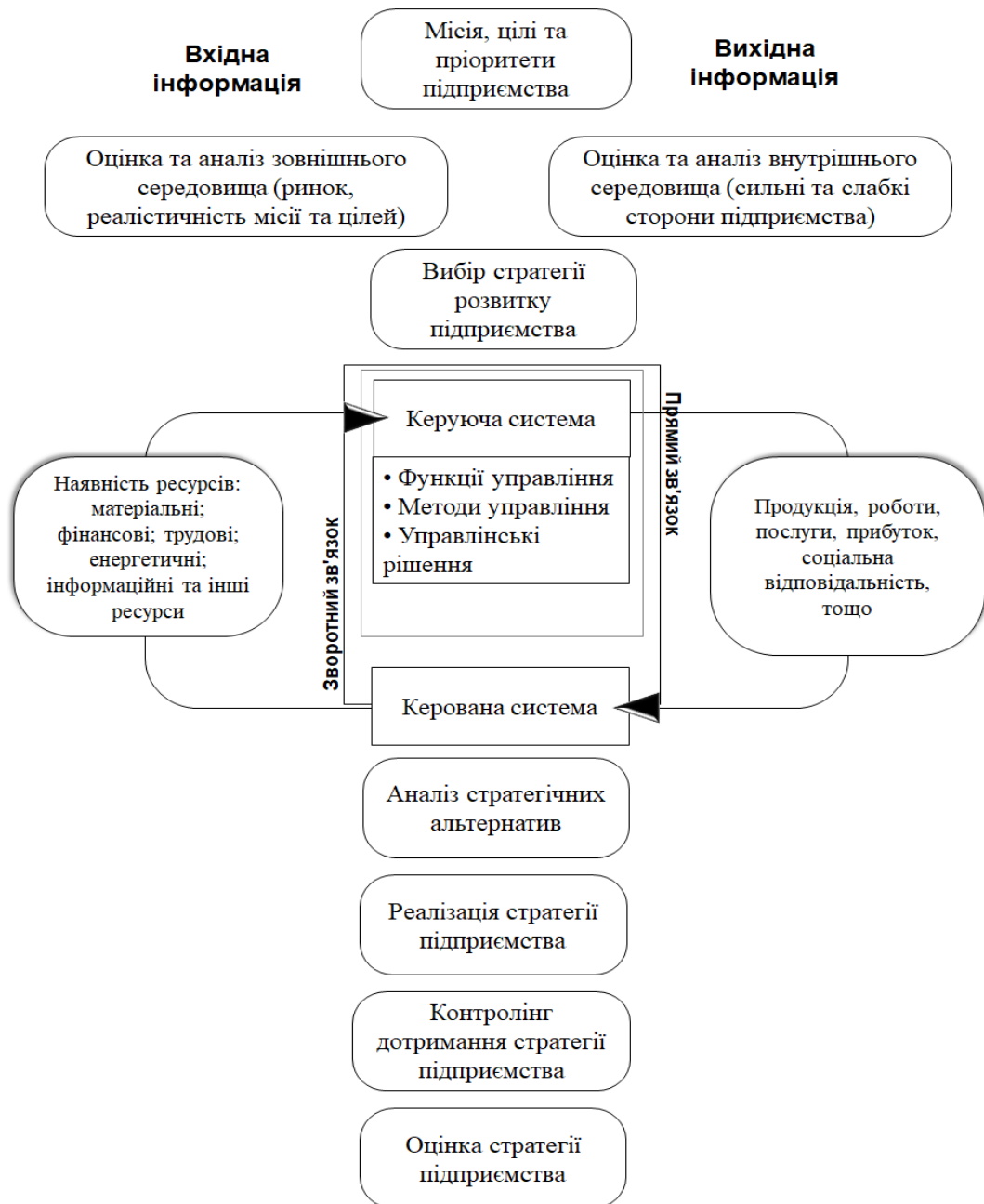


Рис. 1.1 – Стратегічна модель системи управління підприємством [17,1]

Для опису процесів управління на підприємстві доцільно, описати такі поняття:

- об'єкт управління – керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів [4];
- мета управління – бажаний стан системи управління [8];

- система управління – це процес створення, вдосконалення та підтримки функціонування об'єкта управління та керуючої система, а саме форма реалізації взаємодії й розвитку відносин управління, виражених у законах і принципах менеджменту, а також у меті, функціях, структурі, методах і процесі управління.

Складниками у процесі управління є :

1) Суб'єкт управління - джерело управлінського впливу, той, хто управляє, виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою переведення його в новий стан;

2) Об'єкт управління - на що спрямовується управлінський вплив суб'єкта, що функціонує під цим управлінським впливом.

3) Управлінський вплив, тобто комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому;

4) Зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті [9, с.8-9].

У літературних джерелах поняття «управління» розглядається у вузькому та широкому значеннях. Вузька інтерпретація «управління» визначає як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, що сприяє визначений об'єкт вчиняти певні дії, які мають на меті досягнення цілей суб'єкта. Ширше розуміння «управління» визначено так само, проте окрім впливу, також проводиться підготовка до взаємодії, контроль за діяльністю об'єкта управління й аналіз отриманих результатів [17].

Процес управління об'єктом - це прийняття рішень щодо найефективнішого розподілу потенціалу організації (фінансових, трудових, інформаційних ресурсів), а також здійснення внутрішньо організаційних робіт для формування адекватних управлінських рішень відповідно до поставлених стратегічних завдань [16].

Внаслідок виникнення терміну «управління» поширилось і використання терміну «менеджменту» яке трактувалося як спосіб або манера взаємодії з людьми чи мистецтво управління. По змісту поняття «менеджмент» і

«управління» тісно пов'язані між собою: вони можуть розглядатися як синоніми, що доповнюють одне одного, але водночас і як два близькі поняття, проте не бути тотожними.

Проблематика розмежування даних термінів частково пов'язана з тим, що «менеджмент» є запозиченим словом, і походить від англ. «to manage» – управляти(науковий напрямок) або ж від лат. «manus» – рука (філософський напрямок), і має значення «керівництво» людьми. Тобто менеджмент це процес керування діяльністю організації, її ресурсами та персоналом. Слово «to manage» - трактується як управління, керування, стояння на чолі організації та вирішення управлінських проблем, а слово «manus» - трактується як уміння вправно та дбайливо керувати господарством, володіти засобами праці й ефективно виконувати завдання [11].

В свою чергу «управління» здебільшого розглядається як конкретна діяльність із реалізації функцій керування, тобто має дещо вужчу, більш практичну спеціалізацію. [13,14, 12 (6-7)]

Поняття «менеджмент» можна розглядати з різних точок зору: як явище (вид діяльності), як процес, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління.

Менеджмент ґрунтується на закономірностях як: управлінський процес, методи та функції менеджменту, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, ухвалення управлінських рішень, а також залежність результативності від компетентної діяльності органу управління (менеджера) та обраного типу менеджменту.

Об'єкт менеджменту – це процес управління різними сферами діяльності організацій [1,с.11].

Суб'єкт менеджменту – це працівники керуючої і керованої систем організації, з їх професійним та кваліфікаційним рівнем, ступенем виконання повноважень та взаємозв'язками [1,с.11].

Оскільки менеджмент та управління походить від одного направлення, функції які описують у процесі використання основ термінів також однакова.

Функції управління спрямовані на реалізацію й досягнення цілей підприємства у виробничій програмі. Виокремлюють загальні та специфічні функції, також у наукових джерелах [6,с.91]; [7,с.130] функцію управління поділено ще на конкретні.

Загальні функції - це універсальні управлінські дії, які застосовуються на всіх рівнях управлінської діяльності та охоплюють основні етапи управлінського процесу. Найбільше розповсюджені у системах управління, бо керівники застосовують їх до продуктивних сил – підлеглих. Загальні функції не залежать від специфіки об'єкта управління.

Специфічні функції - це управлінські дії спрямовані на особливості конкретної виробничої діяльності та змістом виробничих процесів. Специфічні функції у системах управління реалізовані щодо функціональних підрозділів в організації та зумовлені покладенням функціональними обов'язків, що виходять із функціонального поділу праці.

Конкретні функції – це управлінські дії, які можна розрізнити за ознакою їх впливу на певну сферу діяльності. Конкретні функції визначаються специфікою об'єктів управління та простіше описують принцип дій за яким можливо охарактеризувати межі впливу.

Теорія про менеджмент щодо загальних функцій описує такі: планування, організація, мотивування та контроль. Функції управління було відображено на рис. 1.2.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління.

Методи управління - способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, що необхідні для досягнення цілей підприємства. Методи являють собою важливий елемент процесу управління.

Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів. Розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління

підприємством. Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління.



Рис. 1.2 – Функції управління, що застосовують у підприємстві

Практичну реалізація побудови стратегії на перспективи в організації виходить із використання основ теорії про управління, і основних її складових для урегулювання фінансово-господарської діяльності організації.

Стандартна побудова стратегії виходить із п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів, кожен із яких потребує вхідних та вихідних даних: аналіз середовища; визначення місії та цілей; вибір альтернатив та формування стратегії розвитку; реалізація стратегії; оцінка та контроль виконання. Також даний процес відображено на рис.1.1, проте на рисунку відображено - «контролінг» (п.5) замість контролю, оскільки враховується комплексний підхід із: інформаційного забезпечення, контроль і аналіз відхилень, координація виконання оперативних, тактичних та стратегічних завдань.

Так, контроль – як функція управління займає ключове місце в загальній системі, бо забезпечує цілісність, узгодженість і стабільність управлінських

процесів. Контроль не тільки є механізмом для перевірки виконання рішень, а стратегічним інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємства, його гнучкої адаптації та розвитку.

Сутність контролю доцільно розкрити шляхом вивчення наукових поглядів на його сутність у табл. 1.1, що дозволить комплексно охарактеризувати зміст, завдання.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності «контролю»

Автор	Трактування поняття
Бортнік С. М., Остапчук М. Ю.	«...це процес спостереження і перевірки виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємств, здійснюваний відповідними суб'єктами управління з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів цієї діяльності, усунення та попередження негативних явищ і тенденцій» [31]
Дем'яненко Т.І.	«...є заключним етапом управлінського циклу і початком нового циклу, здійснює порівняння кінцевих результатів і всього процесу функціонування і керуючої системи з наперед заданими параметрами, цілями і обмеженнями» [33]
Капліна А.І.	«система спостережень і перевірки процесу функціонування та фактичного стану керованого об'єкта з метою оцінки обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, виявлення відхилень від вимог цих рішень, усунення несприятливих явищ і сигналізації про них, при необхідності, компетентним органом» [35]
Коробка С. В.	«...це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації» [26]
Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Є. С.	«...є відображенням функцій обліку і аналізу, а також виявляє та усуває помилки в діях усіх функцій управління – планування, обліку, аналізу і регулювання» [39]

Наразі в контексті функціонування українських підприємств контроль набуває особливої ваги, оскільки він стає не лише механізмом оцінки досягнутих результатів, а й важелем забезпечення подальшого існування та адаптації організації.

В умовах воєнного стану й високого рівня нестабільності зовнішнього середовища зумовлюють потребу раціонального розподілу ресурсів, що підсилює значення контролю в системах управління.

Виділяють три основні види контролю [31]:

Попередній контроль - здійснюється на початковому етапі виконання робіт. Його метою є оцінка готовності підприємства до реалізації поставлених завдань, перевірка наявності необхідних ресурсів, відповідності планів та нормативів, а також усунення потенційних перешкод ще до початку процесу;

Поточний контроль - реалізується безпосередньо в процесі виконання робіт. Він передбачає систематичний моніторинг проміжних результатів, виявлення відхилень від запланованих показників і оперативне реагування на причини їх виникнення. Саме цей вид контролю забезпечує своєчасність управлінських рішень та стабільність виконання планів;

Заключний контроль - проводиться після завершення робіт і спрямований на оцінку досягнутих результатів, виявлення сильних та слабких сторін процесу, а також формування інформаційної бази для планування подібних завдань у майбутньому.

У контексті розвитку менеджменту, менеджера дивляться свіжим поглядом на систему управління організації підприємства та появу нових напрямів як: фінансовий менеджмент, антикризовий менеджмент, аутсорсинг, бренд-менеджмент (брендинг), екологічний менеджмент, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, контролінг, логістичний менеджмент, менеджмент персоналу (HR-менеджмент), менеджмент ризиків (ризик-менеджмент) та інші [10,с.190].

Безперечною умовою удосконалення методів управління підприємством є створення ефективної системи управління, яка сприяє своєчасному виявленню та координації управлінських процесів, здійсненню контролю, аналізу відхилень, плануванню діяльності, а також забезпечує вище керівництво релевантною та достовірною інформацією про стан підприємства.

Контролінг виступає сучасною інтегрованою системою управління, що забезпечує поєднання фінансово-економічних показників із процесами менеджменту та сприяє формуванню як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень.

Контролінг (з англ. "controlling" – контролювання або перевірка) – це один із найновіших напрямків економічної роботи на підприємстві, спеціальна система методів та інструментів, що спрямована на вияв, збору, обробці і накопичуванню інформаційно-економічної інформації для систематично надання керівництву звіту для подальшого прийняття управлінських рішень.

Термін «контролінг» походить з англійської «to control» – контролювати, управляти; французької «controle» – реєстр, перевірочний список; латинської «contra» та «rotulus» – «зустрічна роль», тобто координація діяльності [29].

У англomовних країнах замість термін «контролінг» використовується поняття «управлінський облік» managerial accounting, management accounting), тоді як працівників, відповідальних за його ведення, традиційно називають контролерами (controllers).

Взагалі позиціонування контролінг як сучасної концепції пішло від терміну «management accounting» (управлінський облік), введеному в оборот у вітчизняному бізнес-середовищі з англomовного, а безпосередньо контролінг (controlling) – з німецькомовного.

Натомість сам термін «контролінг» був сформований та науково розвинений у Німеччині, звідки й поширився в країни Європи та отримав широке застосування у менеджменті.

Етапи еволюційного становлення розвитку контролінгу:

I етап (до 1500 – 1930 років) - зародження контрольних функцій Даний етап характеризується формуванням передумов контролінгу як управлінської функції. Контроль мав фрагментарний характер і зводився переважно до обліково-контрольних процедур.

II етап (від 1930 до 1980 років) - формування управлінського контролінгу Другий етап пов'язаний із розвитком промислового виробництва, ускладненням організаційних структур підприємств та зростанням ролі управлінського обліку. Саме в цей період контролінг починає формуватися як самостійна управлінська концепція, насамперед у США та Західній Європі.

III етап (від 1980 до наших років) - перехід до стратегічно орієнтованого контролінгу, що зумовлено глобалізацією, посиленням конкуренції, цифровізацією та зростанням невизначеності зовнішнього середовища.

На сьогодні існують різні наукові школи контролінгу, які відображають еволюцію підходів до його становлення та розвитку.

Найбільш відомими у світовій практиці є американська та європейська школи, кожна з яких сформувала власні теоретико-методологічні засади та концепції контролінгу. Їхній розвиток відбувався у відповідь на зміну економічних умов і викликів, що постали перед підприємствами на різних етапах формування та трансформації світового господарства.

Таблиця 1.2 – Школи контролінгу: сутність та завдання

Школа	Сутність	Завдання
Американська	Контролінг розглядається як складова інструментарію управління підприємством. Включає елементи внутрішнього та зовнішнього обліку.	формування та координація планів підприємства;
		контроль за їх реалізацією;
		звірення результатів із планами та стандартами;
		аналітична звітність і вплив на всі рівні управління;
		участь у податковому плануванні; оцінка впливу зовнішніх чинників.
Японська	Орієнтована на стратегічне планування й бюджетування. Базується на моделі «таргет-костінг» - зниження витрат на етапі проектування продукції через аналіз конкурентів.	прогнозування цін реалізації продукції;
		визначення очікуваного прибутку;
		розрахунок цільової собівартості;
		стратегічне управління витратами.
Німецька (Європейська)	Контролінг зазначається у внутрішньому обліку, плануванню, контролю, координації та аналітичному забезпеченню управління. Сприяє розробці наукових підходів та методів контролінгу.	координація бюджетування та планування (стратегічного й короткострокового);
		супровід інвестиційних проєктів;
		аналітика витрат і доходів;
		управління інформаційними потоками; проведення економічних досліджень.

Окрім цього, у наукових джерелах [18] розглядаються різні підходи до трактування сутності контролю залежно від функціонального призначення, а саме:

- як система обліку – контролінг є як інструмент управління витратами, що реалізує службу контролінгу з використанням сучасних інформаційних технологій, облікових даних та системи підтримки управлінських рішень;

- як управлінську інформаційну систему – контролінг трактується через формування комплексної інформаційної системи управління підприємством, спрямованої на оптимізацію інформаційних потоків шляхом розроблення, впровадження та координації єдиної системи інформаційного забезпечення управлінських рішень;

- як система управління з акцентом на планування і контроль – контролінг розглядається як система розроблення, узгодження та координації планів діяльності підприємства, а також контроль за їх виконанням, при цій основній увазі приділяються інтеграції та інструментальної підтримки функцій планування та контролю діяльності структурних підрозділів;

- як система управління з акцентом на координацію – контролінг складається як система, що розширює координаційні функції управління та забезпечує інформаційну підтримку керівника в процесі прийняття управлінських рішень з призначенням досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, передбачаючи інтеграцію управлінських функцій, адаптацію до змінних умов діяльності та узгодження дій структурних підрозділів.

У науковій літературі контролінг розглядається як філософія та спосіб мислення менеджерів, орієнтований на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємств (організацій) у довгостроковій перспективі [2] або як комплексна система, що поєднує інформаційно-аналітичні інструменти для підтримки процесу управління підприємством [6].

Для більш повного розкриття економічної сутності поняття «контролінг» у табл. 1.3 наведено окремі визначення, що містяться в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, які намагалися всебічно висвітлити його зміст як управлінської категорії.

Поняття «контролінг» в науковій літературі воно трактується як

інтегрована управлінська система, спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства через координацію ключових управлінських процесів.

Незважаючи на різноманітність підходів, у більшості визначень акцент робиться на таких його характеристиках, як:

- поєднання функцій планування, обліку, аналізу, контролю та моніторингу;
- підтримка процесу прийняття управлінських рішень;
- орієнтація на стратегічні цілі підприємства;
- гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «контролінг»

Джерело/автор	Зміст визначення
Бортнік С. М., Остапчук М. Ю.	«...це спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства» [1]
Дем'яненко Т.І.	«...це система внутрішньофірмового оперативного управління фінансовими результатами діяльності фірми, спрямована на забезпечення досягнення її стратегічних цілей» [3]
Капліна А.І.	«...це процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці» [5]
Коробка С. В.	«...це технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень» [6]
Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Є. С.	«...це елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для прийняття управлінських рішень» [8]

Система контролінгу в організації виконує функцію об'єднання та координації всіх ключових сфер управління, включно з маркетингом, фінансами, виробництвом, забезпеченням ресурсами та обладнанням, розвитком

компетенцій, впровадженням інновацій та управлінням трудовими ресурсами.

Відобразимо основні елементи контролінгу для розуміння складові.

Таблиця 1.4 – Елементи контролінгу

Елемент	Суть
Мета	орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством.
Завдання	Планування (методологія та організація); Управлінський облік (збір і обробка інформації); Контроль (порівняння планових і фактичних показників); Інформаційно-аналітичне та сервісне забезпечення управління; Моніторинг зовнішнього середовища, маркетингові та спеціальні системи спостереження.
Предмет вивчення	Оперативне та стратегічне управління підприємством і процес прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».
Підвиди	Контролінг виробництва; Фінансовий контролінг; Контролінг маркетингу; Контролінг управління якістю; Контролінг матеріального забезпечення;
Види	Оперативний (короткострокове управління, контроль витрат і результатів); Тактичний (середньострокова координація планів і ресурсів); Стратегічний (довгострокове забезпечення досягнення стратегічних цілей і конкурентоспроможності підприємства).
Об'єкт	Ресурси підприємства: грошові ресурси, майнові ресурси, фінансові ресурси, інформаційні ресурси; Процеси: інвестиції, виробництво, збут, постачання Фінансова діяльність: інвестування, аналіз фінансового стану Економічна ефективність: динаміка фінансової діяльності, вивчення факторів впливу на діяльність, розподіл та використання ресурсів
Суб'єкт	Служба контролінгу, фінансові менеджери, керівники підрозділів та менеджмент підприємства, які здійснюють планування, аналіз і контроль.
Методи	Загальнометодологічні (аналіз, синтез, індукція) Загальнонаукові (економічний аналіз, фінансовий аналіз, прогнозування) Специфічні методи.
Функції	Планування, контроль, інформаційна та аналітична підтримка управлінських рішень, координація діяльності підрозділів.
Принципи	Адаптивність; Системність; Превентивність; Інформаційна прозорість; Орієнтація на результат;

У науковій літературі простежується тенденція структурного поділу системи контролінгу на окремі функціональні блоки, що дозволяє більш ефективно організувати процеси управління та оцінки діяльності. Так, Дем'яненко Т.І. пропонує розглядати систему контролінгу за окремими

напрямами: маркетинг, логістика, забезпечення ресурсами, фінансова діяльність та управління інноваційними процесами [3].

Контролінг охоплює всі ключові аспекти управлінської діяльності підприємства: від маркетингу та логістики до фінансів і інноваційних процесів. При цьому кожен напрямок контролінгу має власні інструменти, що забезпечують своєчасний моніторинг, оцінку та коригування діяльності [8, с.117].

Сучасне трактування принципів згруповано та подано на рис. 1.3.

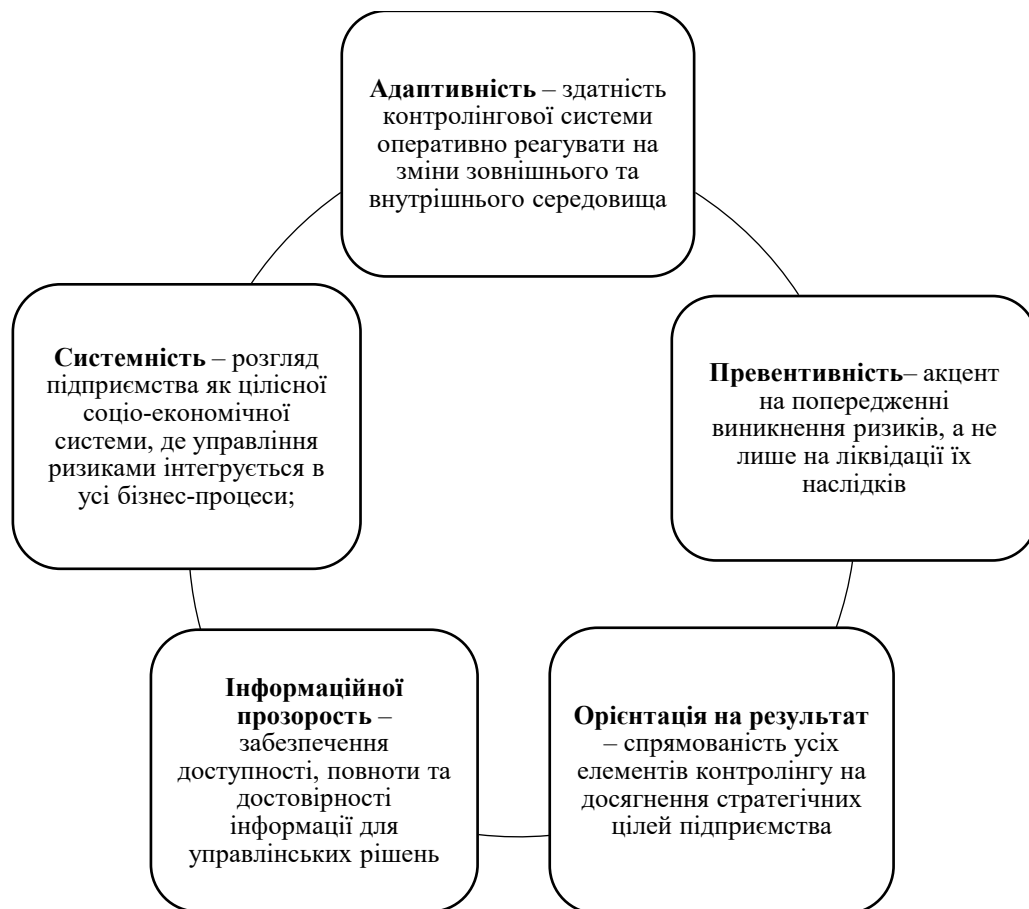


Рис. 1.3 – Принципи контролінгу

На основі систематизації наукових джерел [1, 3, 5, 8], проведемо опис контролінгу за видами діяльності:

Контролінг маркетингу - моніторинг ефективності маркетингових стратегій та кампаній; оцінка ринкових тенденцій, попиту, поведінки споживачів. Інструментами є: аналіз продажів, маркетингові KPI, CRM-системи, дослідження ринку, аналіз конкурентів.

Контролінг забезпечення ресурсами - забезпечення своєчасного постачання матеріалів, обладнання, енергоресурсів; оптимізація витрат. Інструментами є : Системи обліку запасів, планування потреб, бюджетування ресурсів, аудит постачальників.

Контролінг в області логістики - Контроль за транспортними та складськими операціями; оптимізація процесів доставки і зберігання. Інструментами є: системи управління ланцюгами поставок (SCM), KPI логістики, контроль термінів і вартості доставки.

Фінансовий контролінг - оцінка фінансових результатів, план-факт аналіз, контроль за витратами та доходами. Інструментами є: Бюджетування, фінансові звіти, аналіз відхилень, KPI фінансів, управлінський облік.

Контролінг інноваційних процесів. Інструментами є: Balanced Scorecard, KPI інновацій, аналіз ROI, проектний облік, оцінка ризиків інновацій.

Контролінг ризиків - Виявлення, оцінка та моніторинг ризиків у діяльності підприємства; забезпечення своєчасного реагування. Інструментами є: Risk Assessment, матриці ризиків, сценарне планування, система внутрішнього аудиту, KPI ризиків.

У межах загальної системи управління контролінг забезпечує формування, узагальнення та інтерпретацію інформаційних потоків, необхідних для оцінювання результативності діяльності підприємства та своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників. Це дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, коригувати стратегію розвитку та мінімізувати ризики.

Особливе значення контролінг має у взаємодії з такими підсистемами управління, як фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, стратегічне планування та внутрішній контроль. У цій взаємодії контролінг виконує функцію аналітичної підтримки, забезпечуючи оцінку альтернатив управлінських рішень, прогнозування наслідків їх реалізації та контроль досягнення встановлених цілей.

Фінансовий контролінг – це економічний інструмент поєднання системи стратегічного контролю та планування фінансової діяльності підприємства, що забезпечує досягнення ним цілей на основі своєчасне виявлення відхилень та ухвалення управлінських рішень.



Рис.1.4 – Контролінг в системі управління підприємством

Таблиця 1.5 – Визначення поняття «фінансовий контролінг» різними науковцями

Автор	Визначення фінансового контролінгу
1	2
Адонін С.В., Калашнікова Ю. М. [1]	Функціональний блок фінансового менеджменту, організований у формі спеціальної саморегулюючої системи інструментів та методів, що забезпечує інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.
Кальченко О. [2]	Регуляторна система, яка координує взаємозв'язки між інформаційною базою, фінансовим аналізом, плануванням і внутрішнім контролем, зосереджуючи контроль на пріоритетних напрямках діяльності та забезпечуючи оперативне прийняття управлінських рішень.
Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М. [4]	Інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних фінансових напрямків, що базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю.
Орлова О.М., Бездітко О.Е. [5]	Система методів обліку, аналізу, планування та контролю, спрямована на досягнення мети підприємства та ефективне управління підрозділами.
Сидорчук І. [6]	Важлива складова фінансового управління, що забезпечує надійність і результативність фінансової діяльності, стабільність фінансового стану та мінімізацію фінансових ризиків підприємства

Продовження табл. 1.5

1	2
Кладницька Т.А., Артимонова І.В., Кеменяш І.Г., Свиноус Н.І. [3]	Підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень
Тітов В.В. [7]	Це складова загальної системи контролінгу і управління підприємства, що пов'язує в єдине ціле його фінансові і не фінансові показники з метою підтримки ліквідності, платоспроможності при оптимальному співвідношенні ризику і капіталовіддачі та підвищенні цінності підприємства як в коротко, так і в довгостроковій перспективі

Фінансовий контролінг у практиці управління підприємством зазвичай поділяють на такі основні види, кожен з яких має власне призначення та характеристики.

Таблиця 1.6 – Характеристики видів фінансового контролінгу

Показник	Стратегічний контролінг	Тактичний контролінг	Оперативний контролінг
Характер	Довгостроковий, орієнтований на розвиток	Середньостроковий, спрямований на реалізацію планів	Короткостроковий, зосереджений на поточних процесах
Основна мета	Формування та коригування стратегічних цілей	Планування і координація тактичних заходів	Контроль за виконанням щоденних операцій
Об'єкт контролю	Загальна стратегія підприємства, інвестиції	Відділи, підрозділи, проекти	Оперативна діяльність, процеси, ресурси
Часовий горизонт	3–5 років і більше	6 місяців – 1 рік	День, тиждень, місяць
Інструменти	SWOT-аналіз, стратегічне планування, бюджетування	Бюджетування, КРІ, аналіз відхилень	Поточний облік, оперативна звітність, контроль виконання
Рівень управління	Вищий менеджмент	Середній менеджмент	Лінійний менеджмент, виконавці
Результат	Визначення напрямку розвитку підприємства	Забезпечення реалізації стратегічних цілей через конкретні плани	Забезпечення ефективної щоденної діяльності

Сучасне трактування ризику, як запропоноване вітчизняними вченими, розглядає ризик як «специфічну категорію, притаманну кожному суб'єкту господарської діяльності та всім його фазам життєвого циклу».

Ризик – це можливість чи загроза відхилення результатів конкретних дій чи рішень від очікуваних.

На основі узагальнення підходів, представлених у наукових джерелах , основну сутність про ризик, доцільно розглядати через систему таких ключових елементів (рис. 1.5)

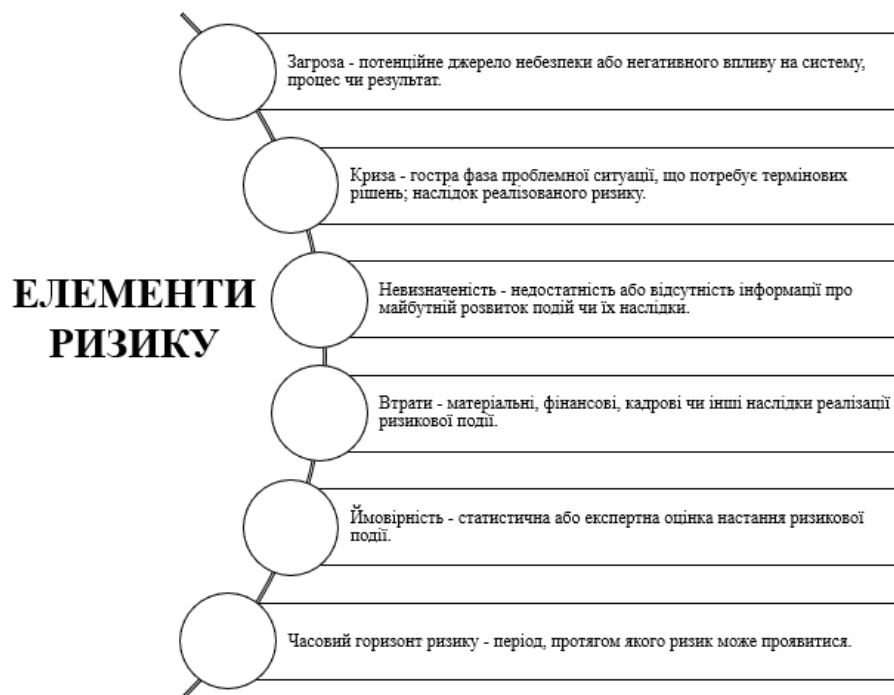


Рис. 1.5 – Елементи ризику

Окрім цього, використовують такі елементи ризику:

Суб'єкт ризику – це особа або колектив, який зацікавлений щодо управління об'єктом ризику та наділений повним повноваженням, компетенціями й відповідальністю щодо ухвалення управлінських рішень;

Об'єкт ризику – це економічна система або складова, ефективність функціонування якої та умови не є повністю визначеними, однак вона спроможна виконувати поставлені завдання. Спрямовані на досягнення стратегічних і поточних цілей та реалізації місії підприємства.

Джерело ризику – це чинники, які зумовлюють невизначеність певного показника пов'язаними із результатом діяльності об'єкта ризику. Виокремлюють зовнішні та внутрішні характеру впливу, що формується в межах підприємства та виникають від середовища в якому функціонує воно.

Важливим є запровадження системи ефективного управління ризиками, яка дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, аналізувати ступінь їх впливу, розробляти превентивні заходи та формувати стратегії мінімізації негативних наслідків для забезпечення стабільності та стійкості підприємства

Формування комплексної системи управління ризиками є надзвичайно актуальним для українських компаній.

Водночас розробка такої системи є складним і відповідальним процесом, оскільки вона охоплює різноманітні складові: цілі ризик-менеджменту, об'єкти та суб'єкти управління ризиками, предмет дослідження, а також методи, способи й інструменти управління ризиками, принципи їх застосування та основні функції управління ризиками.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію та тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей.

Систему ризик-менеджменту зазвичай трактують як сукупність методів, прийомів і заходів, що допомагають певною мірою прогнозувати настання ризикових подій, вживати заходів щодо уникнення або зниження негативних наслідків їх настання.

Для визначення сутності ризиків у підприємницькій діяльності розмежовують поняття «невизначеність» і «ризик»: «невизначеність» відображає стан маркетингового середовища; «ризик» – стан підприємницької діяльності.

Основними видами підприємницьких ризиків, є:

Ринковий ризик – коливання ринкових відсоткових ставок національної грошової одиниці чи іноземних курсів валют.

Економічний ризик – несприятливі зміни в економіці країни та економіці самого підприємства

Комерційний ризик – виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством

Фінансовий ризики – це ймовірність виникнення негативних фінансових наслідків, втрата доходу чи капіталу в ситуаціях невизначеності при здійсненні підприємством фінансової діяльності.

Процентний ризик – небезпека того, що зменшиться ринкова вартість капіталу внаслідок зміни відсоткових ставок на ринку.

Кредитний ризик – це ризик несвоєчасного розрахунку від запланованого зобов'язання перед банком.

Торгові ризики – це ризики, пов'язані зі збитками через затримку платежів, відмову від оплати, непостачання товару, а також інші комерційні ризики, що виникають у процесі купівлі-продажу та реалізації товарів

Виробничий ризик – це ризик збоїв у виробничому процесі підприємства, пов'язаний з технічними несправностями, порушенням технологій, нестачею ресурсів, людським фактором або впливом зовнішніх умов, що може призвести до зниження обсягів виробництва та якості продукції.

Валютний ризик – ймовірність того, що зміна курсів іноземних валют призведе до появи збитків внаслідок зміни ринкової вартості активів або пасивів.

Ризик ліквідності - небезпека виникнення проблеми недостатності ліквідних коштів для забезпечення виконання власних зобов'язань.

В основу класифікації ризиків може бути покладено різні ознаки групування.

Зокрема, ризики доцільно класифікувати за такими критеріями: за часом виникнення - ретроспективні, поточні та перспективні; за основними чинниками виникнення - політичні та економічні (комерційні); за характером обліку - зовнішні та внутрішні; за характером наслідків - чисті та спекулятивні; за сферою виникнення (галуззю діяльності) - виробничі, комерційні, фінансові, страхові тощо.

Фактори, що зумовлюють виникнення ризиків на підприємстві поділяють на зовнішні та внутрішні.

1.2. Нормативно-правове забезпечення організації контролінгу у системі ризик-менеджменту

Нормативно-правове забезпечення є сукупністю законів, нормативних та інструктивних документів. Вони спрямовані на визначення регламенту порядку створення підприємств, їхнього правового та організаційного поля, забезпечення необхідними ресурсами, збут, систем оподаткування, відносин між іншими суб'єктами господарювання та державою.

У даному контексті для організації контролінгу особливо важливим постає інформаційно-аналітична підтримка, а саме фінансова та статистична документація. Важливість контролінгу в межах нормативно-правового забезпечення зумовлена здатністю забезпечити своєчасне вияв відхилень, контроль дотримання нормативних актів та стандартів, а також формування відповідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у випадках невизначеності.

Таблиця 1.7 – Нормативно-правове регулювання «контролінгу» на території України

Документ	Характеристика та значення для контр
1	2
Конституція України	визначає основоположні засади економічної системи держави: право на підприємницьку діяльність, рівність власності, гарантії прав і свобод громадян. Створює загальне правове середовище, у межах якого здійснюється управління та контролінг.
Цивільний кодекс України	регулює особисті немайнові та майнові відносини, ґрунтовані на вільному волевиявленні та рівності сторін. Визначає зобов'язальні, договірні та корпоративні відносини, що є інформаційною базою для контролінгу, зокрема для управління ризиками та активами.

Продовження табл. 1.7

1	2
Господарський кодекс України	установлює принципи ведення господарської діяльності, регулює питання планування, обліку, контролю та аналізу. Фундамент для побудови системи контролінгу на підприємстві.
Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО)	Визначають порядок ведення бухгалтерського обліку, форми фінансової звітності, план рахунків, методи оцінки активів і зобов'язань. Формують основу інформаційної системи контролінгу.
Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ)	Забезпечують прозорість, зіставність та уніфікацію фінансової інформації. Важливі для контролінгу великих підприємств, які здійснюють звітування за міжнародними вимогами; підвищують якість планування та контролю.
Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО)	Визначають правила ведення бухгалтерського обліку, форми фінансової звітності, план рахунків.
Закон "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань"	Регулює створення, реорганізацію та ліквідацію підприємств. Важливий для контролінгу у частині правового статусу суб'єкта, прозорості структури власності, відстеження змін у діяльності підприємства.
Кодекс України з процедур банкрутства	Містить методики оцінки неплатоспроможності, фінансового стану, санації та реструктуризації боргів. Використовується контролерами для антикризового аналізу та оцінки ризиків..
Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств	Регламентують аналіз ліквідності, фінансової стійкості та структури капіталу, що є інструментами діагностики у контролінгу.
Закон України «Про внутрішній аудит та внутрішній контроль в органах державного сектору»	Визначає принципи побудови систем внутрішнього контролю, які є фундаментом контролінгу в держсекторі.
Закон України «Про внутрішній аудит та внутрішній контроль в органах державного сектору»	Визначає принципи побудови внутрішнього контролю, ризик-орієнтованого управління та внутрішнього аудиту — ключових складових системи контролінгу в державному секторі.
Закон України «Про запобігання та протидію легалізації доходів...»	Передбачає застосування ризик-орієнтованого підходу, внутрішніх процедур моніторингу та контролю, що інтегруються у систему фінансового контролінгу підприємства.
Постанова КМУ щодо критеріїв ризику (AML/інших сфер)	Визначає критерії оцінки національних та інституційних ризиків. Використовується під час розробки ризик-політик і внутрішніх стандартів контролінгу.

Для ефективного врегулювання ризиків у міжнародних системах широко застосовують низку нормативних актів, які встановлюють загальні правила,

стандарти та методики управління ризиками, регламентують порядок і механізми їх ідентифікації, оцінки, контролю:

Таблиця 1.8 – Міжнародні стандарти регулювання ризик-менеджменту

Назва стандарту	Повна назва	Сутність та призначення
ISO 31000:2018	Risk Management – Guidelines	Визначає загальні принципи, підхід і керівництво з управління ризиками для організацій будь-якого типу та розміру. Орієнтований на ідентифікацію, оцінку, моніторинг ризиків і прийняття управлінських рішень.
ISO 31010:2019	Risk Management – Risk Assessment Techniques	Містить огляд і класифікацію основних методів оцінки ризиків (експертні, статистичні, аналітичні, моделювання, аналіз сценаріїв тощо), що застосовуються в межах ISO 31000.
ISO Guide 73:2009	Risk Management – Vocabulary	Формує уніфікований термінологічний апарат у сфері ризик-менеджменту; забезпечує єдине тлумачення ключових понять управління ризиками.
ISO/IEC 31010:2009	Risk Management – Risk Assessment Techniques	Визначає методики оцінки ризиків для підтримки процесів управління ризиками; застосовується в поєднанні з ISO 31000 для практичної реалізації оцінювання ризиків.
COSO ERM	Enterprise Risk Management – Integrated Framework	Концептуальна модель управління ризиками підприємства, орієнтована на інтеграцію ризик-менеджменту зі стратегією, корпоративним управлінням та системою внутрішнього контролю.
COSO Internal Control – Integrated Framework	Integrated Framework for Internal Control	Визначає принципи та компоненти ефективної системи внутрішнього контролю, спрямованої на досягнення цілей організації та мінімізацію ризиків.
OECD Principles of Corporate Governance	Principles of Corporate Governance	Рекомендації щодо корпоративного управління, у тому числі управління ризиками, прозорості, підзвітності та захисту інтересів стейкхолдерів.
FERMA Standard	FERMA Risk Management Standard	Європейський стандарт управління ризиками, розроблений Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджменту; орієнтований на практичне застосування в компаніях.
IRM / AIRMIC / FERMA RMS	Risk Management Standard	Спільний стандарт британських та європейських професійних організацій; визначає етапи і процес управління ризиками на рівні підприємства.
Basel II	International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards	Міжнародний банківський стандарт, що регулює кредитні, ринкові та операційні ризики фінансових установ; застосовується переважно у банківському секторі.

1.3. Теоретико-методологічні та методичні підходи до діагностики й оцінки контролінгу у системі ризик-менеджменту

Контролінг у межах ризик-менеджменту забезпечує: ідентифікацію та оцінку ризиків на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях; формування єдиного інформаційного простору для аналізу та моніторингу; створення системи раннього попередження та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій; оперативне коригування управлінських рішень з урахуванням динаміки ризикового профілю підприємства. Завдяки інтеграції контролінгу у процеси ризик-менеджменту підприємство отримує можливість підвищити точність прогнозування та планування, забезпечити прозорість і контроль ключових показників, мінімізувати втрати від реалізації ризиків та скоротити час реагування на критичні зміни середовища. У процесі виконання функцій контролінгу використовують як загальнонаукові методи так і специфічні, відображено у табл.1.9.

Таблиця 1.9 – Методи контролінгу

Методи 1	Основне визначення 2
Специфічні методи	методи, що застосовуються для внутрішнього аналізу з урахуванням особливостей підприємства.
Основні методи	це сукупність аналітичних, планово-облікових і прогнозних методів, що застосовуються для планування, координації, контролю та оцінювання результатів діяльності підприємства, а також для обґрунтування управлінських рішень і забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей.
Аналіз вузьких місць	Виявлення обмежень у використанні ресурсів та резервів підприємства. Встановлюється відповідність між виробничою програмою, рентабельним обсягом випуску продукції та портфелем замовлень, а також визначити напрями усунення виявлених обмежень.
Бюджетування	Планування та контроль фінансових і операційних показників через формування бюджетів.
Бенчмаркінг	Порівняння показників підприємства з кращими практиками або конкурентами.
Аналіз ризиків	можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів і виконання бюджетів підприємства, що може призвести до збитків і нестабільності діяльності підприємства.

Продовження табл. 1.9

1	2
Аналіз точки беззбитковості	Визначення обсягу реалізації, за якого підприємство не має ані прибутку, ані збитків.
ABC-аналіз	Класифікація об'єктів (товарів, клієнтів тощо) за ступенем їх впливу на результат.
XYZ-аналіз	Аналіз стабільності попиту на продукцію (X – стабільний, Z – нестабільний попит).
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів.
Аналіз цінової собівартості	Аналіз структури витрат для визначення шляхів зниження собівартості продукції.
Вартісний аналіз	Визначення доцільності витрат з погляду їх впливу на створення цінності.
Портфельний аналіз	Аналіз ефективності та доцільності наявного портфеля продукції чи інвестицій.
Методи фінансового прогнозування	Методи передбачення фінансових результатів (експертні оцінки, трендові моделі тощо).

На підприємстві функціонують центри відповідальності, які є ключовими елементами системи управління та важливими для ефективного впровадження контролінгу. Кожен центр відповідальності являє собою організаційну одиницю, керівник якої наділений повноваженнями, делегованими вищим керівництвом, та несе відповідальність за досягнення планових показників і раціональне використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), що їм надані.

Контролінг охоплює всі підрозділи підприємства, забезпечуючи збір, аналіз та оперативне використання інформації для підтримки управлінських рішень. При цьому інструменти, які застосовуються в контролінгу, у більшості запозичені з практики закордонних підприємств і мають певну специфіку, що не завжди повністю відповідає особливостям вітчизняного господарювання. Однак їх адаптація дозволяє підвищити ефективність управління та контроль за діяльністю кожного центру відповідальності.

Стратегічний контролінг - комплекс функціональних завдань, інструментів та методів координації стратегічного планування та контролю для забезпечення довгострокового управління фінансами, вартістю та ризиками.

Оперативний контролінг - система підтримки управління досягненням поточних фінансових цілей підприємства.

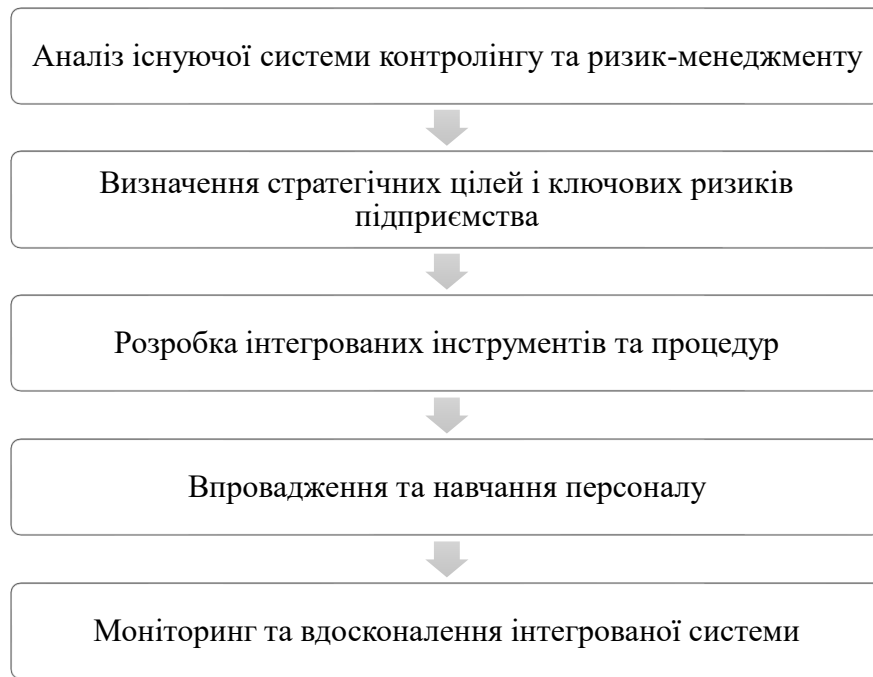


Рис. 1.6 – Етапи процесу інтеграції контролінгу в систему ризик-менеджменту

На першому етапі здійснюється аналіз існуючої системи контролінгу та ризик-менеджменту, що включає оцінку поточного стану функцій, виявлення сильних та слабких сторін, а також ідентифікацію дублюючих або відсутніх елементів. Цей етап є критично важливим для формування бази даних та розуміння того, які напрямки потребують оптимізації для забезпечення ефективності інтеграції.

Наступним кроком є визначення стратегічних цілей підприємства та ключових ризиків, що загрожують їх досягненню. На цьому етапі формується матриця стратегічних ризиків, яка дозволяє встановити пріоритети контролінгу та визначити напрями його діяльності, що забезпечують найбільш ефективний моніторинг і оцінку ризикових факторів.

Третій етап передбачає розробку інтегрованих інструментів та процедур, у межах яких поєднуються традиційні методи контролінгу - план-факт контроль, КРІ, бюджетування, аналіз відхилень - із сучасними підходами оцінки ризиків, такими як матриці ризиків, сценарне моделювання та контроль критичних показників. Це забезпечує системний та комплексний підхід до управління

підприємством, поєднуючи функції контролю та управління ризиками в єдину структуру [4].

Основними методами прийняття управлінських рішень у системі ризик менеджменту, можна виокремити такі:

Методи прийняття управлінських рішень у ризик-менеджменту підприємства

ЯКІСНІ:	КІЛЬКІСНІ:
<p>Експертне оцінювання ризиків; Мозкові штурми (brainstorming); Метод delphi; Swot-аналіз ризиків; Pestle-аналіз зовнішнього середовища; Сценарний аналіз розвитку подій; Побудова карт ризиків (risk map); Класифікація ризиків за рівнем загроз (низький, середній, високий); Матриця «ймовірність – наслідки».</p>	<p>Статистичний аналіз фінансових показників; Аналіз часових рядів; Дисперсія, стандартне відхилення; Коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності; Аналіз чутливості; Точка беззбитковості (CVP-аналіз); Імовірнісні та стохастичні моделі; Моделювання Монте-Карло; Факторний аналіз; Оптимізаційні моделі (лінійне програмування);</p>

Рис. 1.7 – Метод прийняття управлінських рішень у ризик-менеджменту підприємства

Можна виділити найбільше поширені методи для зниження підприємницького ризику:

- 1) Розподіл ризику між всіма учасниками;
- 2) Страхування ризику;
- 3) Резерв коштів на покриття неочікуваних витрат;
- 4) Нейтралізація ризиків.

Основні методи управління фінансовими ризиками

1) Ухиляння від ризиків - передбачає повну або часткову відмову від дій, що можуть призвести до суттєвих фінансових втрат. До основних заходів належать: відмова від співпраці з ненадійними партнерами, постачальниками та

контрагентами; відмова від реалізації ризикованих інвестиційних або господарських проєктів; зменшення частки позикового капіталу у структурі фінансування; обмеження використання банківських кредитів за несприятливої кон'юнктури фінансового ринку; відмова від надмірно ризикових фінансових операцій; отримання додаткової інформації для прийняття управлінських рішень; розробка альтернативних схем ділової активності з мінімальним рівнем ризику.

2) Локалізація ризиків - спрямований на обмеження впливу ризиків шляхом їх концентрації у визначених зонах: виокремлення економічно небезпечних ділянок діяльності; створення центрів відповідальності; структурна децентралізація або розукрупнення підприємства.

3) Передача ризиків - передання відповідальності за ризик іншій стороні: страхування та перестраховування; створення структур взаємного страхування; залучення гарантів і поручителів; хеджування фінансових ризиків; використання фінансових гарантій; включення до договорів спеціальних умов щодо розподілу відповідальності між сторонами.

4) Компенсація ризиків - покриття можливих втрат за рахунок внутрішніх резервів: самострахування шляхом формування резервних і страхових фондів; створення фінансових і товарних страхових запасів; використання нерозподіленого прибутку; впровадження системи штрафних санкцій для контрагентів; постійний моніторинг нормативно-правового та соціально-економічного середовища;

5) Диверсифікація - зменшення ризиків шляхом розподілу ресурсів і напрямів діяльності: диверсифікація видів діяльності та ринків збуту; диверсифікація асортименту продукції; диверсифікація постачальників; диверсифікація інвестиційного, депозитного та фондового портфелів; розподіл відповідальності між партнерами; розподіл ризиків у часі.

6) Лімітування – встановлення граничних параметрів ризикових операцій: встановлення фінансово-економічних нормативів; обмеження обсягів операцій з

одним контрагентом; визначення максимального рівня запасів; встановлення мінімального обсягу високоліквідних активів.

Процес управління ризиком

I. Ідентифікація ризиків: визначити критерії ризику; розробити методи ідентифікації ризику; сформувати систему класифікації ризиків.

II. Аналіз і оцінка ризиків: сформувати перелік можливих ризикових ситуацій; оцінити ступінь і міру ризику по кожній ризиковій ситуації; визначити пріоритетність ризиків.

III. Розробка заходів щодо управління ризиками: визначити методи управління ризиками; організувати процес управління ризиками; розробити запобіжні заходи щодо ризиків.

IV. Моніторинг і оперативне управління ризиками: реалізувати методи управління ризиками; оцінити ефективність управління ризиками; сформувати систему управління знаннями по ризиках

У ризик-менеджменті прийнято виділяти кілька ключових етапів:

- Виявлення ризику і оцінка ймовірності його реалізації і масштабу наслідків, визначення максимально-можливого збитку;
- Вибір методів та інструментів управління виявленим ризиком;
- Розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;
- Реалізація ризик-стратегії;
- Оцінка досягнутих результатів і коригування ризик-стратегії.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження було комплексно опрацьовано теоретичні та методологічні засади управління підприємством, що дозволило сформувати цілісне уявлення про місце та роль контролінгу у сучасних системах менеджменту й ризик-менеджменту.

У роботі розкрито сутність базових управлінських категорій, зокрема поняття управління, системи управління як цілісного утворення, що включає об'єкт, суб'єкт, функції, методи та інструменти впливу, а також менеджменту як практичної реалізації управлінських рішень у діяльності менеджера.

Дослідження моделі функціонування управлінських процесів на підприємстві та стратегічного планування дало змогу обґрунтувати логічний зв'язок між плануванням, організацією, мотивацією та контролем.

При цьому встановлено, що традиційна функція контролю орієнтована переважно на аналіз минулих результатів, тоді як контролінг є інструментом управління майбутнім, забезпечуючи превентивний характер прийняття рішень, орієнтацію на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У роботі узагальнено наукові підходи до трактування сутності контролінгу, систематизовано його основні елементи: функції, об'єкт і суб'єкт контролінгу, мету, завдання, види та школи дослідження.

Розглянуто еволюцію концептуальних підходів до контролінгу - від управлінського обліку до комплексної управлінської інформаційно-аналітичної системи. Особливу увагу приділено фінансовому контролінгу, його компонентам (бюджетування, управління витратами, аналіз фінансових результатів), а також його ролі у забезпеченні фінансової стійкості підприємства.

Проаналізовано стратегічний, тактичний та оперативний контролінг, визначено їхні характерні ознаки, часові горизонти та інструментарій. Встановлено, що ефективність контролінгу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, зокрема використання фінансової, управлінської та економічної звітності.

Окрему увагу приділено оцінюванню результативності фінансово-господарської діяльності підприємства та системі мотивації, які є важливими елементами забезпечення зворотного зв'язку в управлінні. Узагальнено методику аналізу контролінгу, визначено її сутність, джерела формування інформації та механізм впливу на управлінські рішення, а також розмежовано основні й специфічні методи контролінгу.

У межах дослідження розкрито місце і роль контролінгу у системі ризик-менеджменту підприємства. Систематизовано понятійний апарат ризику, розглянуто його класифікацію, внутрішні та зовнішні загрози, а також підходи до оцінювання фінансового стану підприємства з використанням імовірнісних методів і етапів діагностики. Обґрунтовано, що контролінг виступає інтегруючою ланкою між системою управління та ризик-менеджментом, забезпечуючи своєчасне виявлення ризиків, оцінку їх впливу та розробку превентивних управлінських заходів. Таким чином, у розділах 1.1–1.3 доведено, що контролінг є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, який поєднує стратегічне бачення, аналітичне забезпечення та ризик-орієнтований підхід. Його впровадження створює передумови для підвищення економічної ефективності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ

РИЗИК-МЕНДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ

ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» ЗА 2017-2024 РР.

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Акціонерне товариство «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» (далі АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» або «Компанія») - це найбільша провідна компанія, що зосереджена на розподілі електроенергії по власних мережах на території Дніпропетровської області і є оператором системи розподілу.

Таблиця 2.1 – Загальна юридична інформація про АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Параметр	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» (DTEK DNIPRO GRIDS JOINT-STOCK COMPANY)
Скорочене найменування юридичної особи	АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» DTEK DNIPRO GRIDS JSC
Код ЄДРПОУ	23359034
Юридична адреса:	Україна, 49107, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Запорізьке шосе, буд. 22
Організаційно-правова форма:	Приватне акціонерне товариство
Форма власності:	Приватна;
Статутний капітал (фонд):	59916170,00 грн.
Дата реєстрації:	22.12.1998 (27 років) Номер запису №: 12241200000000296 [5].
Мета й характер діяльності	Комерційні;
Форма власності майна	Приватні;
Національна належність капіталу	Національні;
Правовий статус і форма господарювання	Господарські товариства;

Продовження табл. 2.1

1	2
Організаційно - правова форма господарювання	Акціонерне товариство;
Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування	Філії;
Залежно від кількості працюючих та доходів	Суб'єкти великого підприємства;
Відомості про вид діяльності підприємства:	
Види економічної діяльності за КВЕД:	35.13 Розподілення електроенергії (основний) 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами; 85.32 Професійно-технічна освіта; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
Відомості про співробітників:	
Генеральний директор (керівник)	Терещук Андрій Іванович.
Керівник	Кухтій Вадим Юрійович
Головний бухгалтер	Гудзула Ірина Вікторівна
Відомості про взяття на облік платника податків	
Наявність статусу платника ПДВ	Так Індивідуальний податковий номер: 233590304026 Дата реєстрації платником ПДВ: 07.07.1997
Офіційна сторінка:	https://www.dtek-dnem.com.ua

Дата первинної реєстрації – 15 червня 1994 року. Дата останньої реєстраційної дії - 21 червня 2018 року.

Особливості правової форми функціонування АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» визначаються комплексом нормативно-правових актів, стандартів і регуляторних постанов законодавчої бази України. Ключовими серед них є: Закон України «Про ринок електричної енергії», Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП)», а також постанова НКРЕКП «Про затвердження Кодексу систем розподілу», які регламентують організаційні, економічні та технічні засади діяльності операторів систем розподілу електричної енергії.

Додатково діяльність АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» регулюються загальним господарським і корпоративним законодавством

України, зокрема: Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про акціонерні товариства», Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок», а також іншими нормативно-правовими актами, що визначають правовий статус та порядок функціонування суб'єктів господарювання в енергетичній сфері.

Процеси споживання, розподілу та використання електричної енергії регламентуються Правилами роздрібного ринку електричної енергії, Кодексом системи передачі, Кодексом систем розподілу та Кодексом комерційного обліку, які встановлюють вимоги до взаємодії учасників ринку, технічного забезпечення, обліку електричної енергії та забезпечення надійності електропостачання.

Загальні відомості про Компанію відображено в таких джерелах:

- Статут АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».
- Витяг з Єдиного державного реєстру АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».
- Виписка з Єдиного державного реєстру АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».

Метою (цілями) діяльності є отримання прибутку; створення висококонкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління, формування ефективної команди та надійного місця роботи для працівників, збільшення ефективності роботи, спрямованої на ріст прибутковості та максимізації ринкової капіталізації, побудова системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості.

Предметом діяльності підприємства є:

Постачання електричної енергії за регульованим тарифом;

Постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом;

Передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами; передача електричної енергії магістральними та міждержавними електричними мережами

Розподілення електроенергії;

Торгівля електроенергією;

Будівництво житлових і нежитлових будівель;

Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Та інші види діяльності згідно до статуту підприємства.

Структура та організація система корпоративного управління юридичної особи АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» визначається відповідно його Статуту. Управління діяльністю Товариства здійснюють його органи, склад і порядок обрання (призначення) яких визначається Статутом та чинним законодавством України.

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом.

Система корпоративного управління побудована з урахуванням найкращих світових стандартів публічних міжнародних корпорацій на принципах інформаційної відкритості та прозорості. Вона має дворівневий рівень і здійснюється органами, склад і порядок обрання (призначення) яких визначається Статутом АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».

Органи Товариства АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» і мають такий вигляд:

Орган Товариства та особа, що відповідно до наданих повноважень виступає від імені Товариства, зобов'язані діяти в інтересах Товариства добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень й компетенції. Якщо особи чи органи Товариства, які діють від імені Товариства, порушують свої обов'язки щодо представництва, вони несуть відповідальність за збитки, завдані такими діями Товариству.



Рис. 2.1 – Організаційна структура управління

АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Компанія розглядає акціонерний капітал і позики як основне джерело фінансування.

Історія становлення провідної енергетичної компанії АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» є прикладом тривалого й складного шляху розвитку - від радянського державного підприємства до сучасного акціонерного товариства.

7 червня 1931 р. – організовано «Придніпровське районне управління Дніпроенерго», яке було у місті Дніпрі.

1995 р. – підприємство реорганізовано з форми державного у відкрите акціонерне товариство – ПАТ «Дніпроенерго», до складу якого входили три теплові електростанції: Запорізька ТЕС, Криворізька ТЕС та Придніпровська ТЕС. На теплоелектростанціях Дніпроенерго встановлено 25 енергоблоків.

24 березня 1998 р. – відбулось перші загальні збори акціонерів ПАТ «Дніпроенерго».

У 2005-2008 р. – проведено процедуру санації. Інвесторами виступили ПАТ «Павлоградвугілля» та ПАТ «Шахта «Комсомолец Донбасу», які входили до групи ДТЕК – компанія ДТЕК Б.В. (DTEK B.V.) і консолідували понад 47 % акцій компанії.

Зокрема, ДТЕК В.В. (DTEK B.V.) - приватна компанія з обмеженою відповідальністю, створена відповідно до законодавства Королівства Нідерландів. Місцем її реєстрації є м. Амстердам, Нідерланди (Strawinskylaan 1531, Tower B, 15th floor, Section TB-15-046/089, 1077XX Amsterdam). Є найбільшим приватним інвестором в енергетичному секторі України

Діяльність групи ДТЕК охоплює генерацію електроенергії на вітрових, сонячних та теплових електростанціях, розподілення та постачання електроенергії кінцевим споживачам, видобування природного газу та вугілля, проводить трейдинг енергоресурсами на внутрішніх і закордонних ринках, а також надає енергетичні сервіси для домогосподарств і бізнесу.

Працює група ДТЕК наразі в п'яти регіонах України: Київ, Київська, Дніпропетровська, Донецька та Одеська області. Група ДТЕК є лідером змін, і спрямовує інвестиційний потенціал обсягом інвестицій понад 12 мільярдів євро з 2005 року та чисельністю близько 55 000 працівників на тренди в галузі.

Група ДТЕК впроваджує digital-технології, «розумні лічильники», розвиває систему управління клієнтським досвідом, систему ESG.

Завдання групи ДТЕК – забезпечити надійність, гнучкість і ефективність мереж. Надати інноваційні рішення та високі стандарти сервісу – стати партнером для наших клієнтів.

Березень 2012 р. – ДТЕК Holdings Ltd придбала до 25% частки ПАТ «Дніпроенерго», що становить 1,180 млрд грн., ДТЕК Holdings Ltd є найбільшим приватним інвестором в українській енергетиці.

24 березня 2009 р. – відбулися чергові загальні збори акціонерів ПАТ «Дніпроенерго», на яких держава в особі НАК «Енергетична компанія України» виступала як власник пакета у 50 % та ДТЕК Б.В як власник понад 47,46 % акцій.

Офіційно Компанію було державно зареєстровано 22 грудня 1998 року під назвою ПАТ "ДТЕК ДНІПРООБЛЕНЕРГО" (свідоцтво про реєстрацію АО1 № 055751), на території Дніпропетровської області на території Дніпропетровської

області. ПАТ «Дніпроенерго» виробляло електроенергію та тепло, залишався лідером серед п'яти теплових енергогенеруючих компаній України.

Установлена потужність електростанцій компанії -8340 МВт, що становить 16 % від загальної встановленої потужності теплогенеруючих компаній України.

З 21 травня 2018 року ПАТ "ДТЕК ДНІПРООБЛЕНЕРГО" в результаті реформування енергетичного ринку була розділена на дві юридичні особи: постачальника електричної енергії та оператора системи розподілу.

До оператора систем розподілу віднесено АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» АТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» і АТ «ДТЕК ДОНЕЦЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».

2.2. Аналіз і дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства передбачає комплексне охоплення методів економічного аналізу, застосування маркетингових інструментів, вивчення нормативно-правового регулювання, аналіз аудиторських висновків, а також оцінку макроекономічних показників, що формують умови функціонування на підприємстві.

У процесі аналізу середовища організацій можуть застосовуватися як універсальні, так і спеціальні методи.

Одним із найширших спеціальних методів вважається метод SWOT-аналізу за допомогою нього оцінюють поточне становище фірми, а саме: strength - сила, weakness - слабкість, opportunities - можливості, threats - загрози.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Високий рівень професіоналізму персоналу; Клієнтоорієнтованість; Сильна корпоративна культура (відкритість, згуртованість, відповідальність, прагнення до вдосконалення); Відкритість та прозорість діяльності; Використання альтернативної енергетики: сонячна, вітрова, проекти ВДЕ; Впровадження новітніх технологій: цифрова ТЕС, цифрові мережі, автоматизація; Налагоджені зв'язки з громадськістю (PR, інтерв'ю, соціальні мережі, партнерські програми); Наявність потужної ESG-стратегії; Широкий асортимент продуктів і послуг; Дотримання цільових стратегічних планів групи компаній ДТЕК, що спрямовує на фінансове та організаційне вдосконалення.</p>	<p>Значний знос основних фондів, хронічне недофінансування оновлення мереж; Висока вартість послуг (на фоні платоспроможності населення); Обмеженість інвестицій у модернізацію через економічні ризики; Низька лояльність частини споживачів через підвищення тарифів. Обмеженість обслуговування клієнтів у зв'язку із соціально-економічним становищем на внутрішньому ринку; Трудомісткий характер робіт і важкість умов праці.;</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Географічна диверсифікація та вихід на ринки ЄС; Створення стратегічних міжнародних партнерств; Розширення бізнес-портфеля: енергосервіс, діджитал-платформи; Роботизація процесів, використання ІІІ, цифровізація бізнесу; Участь у проєктах розвитку «розумних» мереж (Smart Grid); Залучення інвестицій у модернізацію мереж; Підвищення енергоефективності та екологічності споживання; Запровадження нових тарифних продуктів для різних споживачів; Розвиток персоналу; Посилення контролінгу і ризик-менеджменту для безпеки процесів.</p>	<p>Економічна та політична нестабільність в Україні (інфляція, низька платоспроможність населення); Фізичне зношення трансформаторів, ліній електропередач, низький темп оновлення. Конкуренція з боку нових постачальників та альтернативних джерел енергії. Коливання вартості електроенергії, регуляторні бар'єри та складність реформ у енергосекторі. Залежність від імпортного обладнання та матеріалів; Військові дії та ризик пошкодження інфраструктури;</p>

Можливо визначити що діяльність АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» у групі ДТЕК виходить і на більші можливості міжнародні ринки у шляху експортування електроенергії

Зокрема, слід розробити стратегію щодо управління майном, дебіторською та кредиторською заборгованістю, капіталом, фінансовими результатами,

грошовими потоками (фінансова, інвестиційна, операційна). Доцільна розробка системи у ризик-менеджменті, у зв'язку із мінливістю середовища.

Таблиця 2.3 – Матриця фінансової стратегії

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Брутто-результат експлуатації інвестицій	26095558	25518019	1061296	1249735	2917024	1821179	3672001	8546029
Прибуток за капіталом	25943909	25357578	1136508	1343413	2911348	2244647	4032220	8562578
Нетто-результат експлуатації інвестицій	25697621	24988185	718352	1142448	2592699	1509321	3751050	8165461
Результат господарської діяльності	26320837	24705272	1062316	329689	3400677	1032862	3554024	14854310
Результат фінансової діяльності	-1771	113239	-64386	829564	-337470	365727	246038	-3675593
Результат фінансово-господарської діяльності	26319066	24818511	997930	1159253	3063207	1398589	3800062	11178717
Квадрат	1	4	1	4	1	4	6	1

У 2017,2019,2021,2024 році АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» перебуває в положенні «Батько родина» (квадрат 1). Таке положення характерне для великих промислових підприємств і свідчить про стабільність фінансової стійкості: підприємство знаходиться у фінансовій рівновазі; власних коштів достатньо для фінансування розвитку; структура джерел фінансування є оптимальною; планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами. Темпи зростання обороту нижчі від потенційно можливих, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності.

Можливий перехід підприємства до інших квадрантів:

Квадрат 4 – нарощування позикового капіталу, здійснення фінансових інвестицій та оптимізація податкового навантаження;

Квадрат 2 – скорочення витрат та збільшення обсягів збуту;

Квадрат 7 – скорочення витрат для підвищення ефективності діяльності.

Такий аналіз дозволяє оцінити потенціал активізації фінансової та операційної діяльності підприємства та визначити напрями стратегічного розвитку.

У 2018, 2020 та 2022 роках підприємство перебуває в положенні «Рантьє». Тобто використовується вільні фінансові ресурси для реалізації проєктів, зокрема: залучення позикового капіталу, надання забезпечень власним замовникам (збільшення дебіторської заборгованості). У 2023 році АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» переходить у квадрат 6 - «Материнське товариство». У даному квадраті, створюються дочірні компанії, зазвичай за рахунок позикового капіталу. Важливо знаходиться у зонах прибутку. Згідно до списку операторів систему розподілу компанія АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» на Україні, можливо вважати що група АТ «ДТЕК» є монополістична. Це сприяє стійкій позиції у розподілу електроенергії, і тому удосконалення повинно стосуватися внутрішнього регулювання згідно до провадження ідеї у фінансових, маркетингових, операційних відділах. Хоча значна частка ринку електроенергії належить до ДТЕК існують компанії, що впроваджують також діяльність як оператори систему розподілу, а саме з них:

Таблиця 2.4 – Список операторів систем розподілу України

Назва	Територія діяльності	Власник, статутний фонд
АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»	Дніпропетровська область	Рінат Ахметов - 51,5 % Костянтин Григоришин - 5,0 % Ігор Коломойський - 5,0 %
ПрАТ «ПЕЕМ "ЦЕК"» Код ЄДРПОУ: 31793056	Дніпропетровська область	Леонід Півоваров - 91,2 %
ТОВ «ДТЕК Високовольтні мережі» Код ЄДРПОУ: 31018149	Донецька область Дніпропетровська область	Рінат Ахметов - 100 %
АТ «Укрзалізниця» Код ЄДРПОУ: 40075815	Україна	Кабінет Міністрів України - 100 %
ПАТ «Запоріжжяобленерго» Код ЄДРПОУ: 00130926	Запорізька область	Ігор Суркіс; Костянтин Григоришин; Ізраїль Ігор Коломойський
ДП «Регіональні електричні мережі» Код ЄДРПОУ: 32402870	Волинська область Донецька область Луганська область Львівська область	Кабінет Міністрів України - 100 %

Таблиця 2.5 – Основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства

Показник	Основні макроекономічні показники для оцінки зовнішніх факторів
Валовий внутрішній продукт (ВВП)	Номінальний ВВП – загальний обсяг виробленої продукції за поточними цінами.
	Реальний ВВП – обсяг виробництва з урахуванням інфляції (в цінах базового року).
	Темп зростання ВВП – динаміка економічного зростання країни.
	ВВП на душу населення – показник рівня добробуту населення.
Інфляція	Індекс споживчих цін (ІСЦ) – вимірює зміну середнього рівня цін на товари та послуги.
	Індекс цін виробників (РРІ) – відображає зміну цін на продукцію промисловості.
Ринок праці	Рівень зайнятості населення.
	Рівень безробіття.
	Економічно активне населення.
	Рівень участі в робочій силі.
	Незайняте населення, що шукає роботу.
Зовнішньоекономічні показники	Сальдо платіжного балансу (торгове сальдо).
	Державний зовнішній борг.
	Іноземні інвестиції (прямі та портфельні).
Фінансові показники	Облікова ставка НБУ (ключова ставка).
	Рівень банківського кредитування.
	Обсяг грошової маси (М2, М3).
	Курс національної валюти до основних валют.
Соціально-демографічні показники	Чисельність населення.
	Середній рівень доходів населення.
	Структура споживчих витрат.
	Рівень бідності.

2.3. Комплексний аналіз фінансового стану та результатів діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Проведемо комплексний аналіз фінансового становища АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» станом на 2017-2024 рр. Використовуючи наукові джерела [69-82] дослідимо зміни.

Для проведення як внутрішнього так і зовнішнього фінансового аналізу, повинно бути форми звітності:

- Форма №1 «Баланс»;

- Форма №2 «Звіт про фінансові результати»;
- Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів»;
- Форма №4 «Звіт про власний капітал»;
- Форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Проведемо вивчення «ризиків» у господарській діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» та фінансовій діяльності, для цього поетапно зробимо:

Проводимо аналіз фінансово-економічних показників та організаційно-технічного рівня, порівнюючи динаміку за кілька років для оцінки ризикованості підприємства.

Проведемо оцінку майнового становища: збираємо дані та аналізуємо оборотні й необоротні активи, щоб оцінити здатність підприємства покривати свої зобов'язання.

Оцінка дебіторської та кредиторської заборгованості – визначаємо терміни надходження та погашення заборгованостей для оцінки ризику нестачі коштів.

Аналіз платоспроможності та ліквідності – перевіряємо, чи вистачає короткострокових ресурсів для покриття поточних боргів.

Аналіз фінансової стійкості – оцінюємо співвідношення власного та позикового капіталу для визначення довгострокових фінансових ризиків.

Аналіз рентабельності - вивчаємо ефективність використання ресурсів підприємства, розраховуючи прибутковість продажів, активів і власного капіталу.

Аналіз ділової активності підприємства – вивчаємо ефективність використання оборотних і необоротних активів через коефіцієнти оборотності та швидкість обігу ресурсів, щоб визначити продуктивність і ділову активність підприємства.

Таблиця 2.6 - Основні фінансово-економічні показники діяльності
 АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» (тис. грн.)

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції	28459242	28148320	4415012	5316771	6841427	5940565	8035035	10554170
Собівартість реалізованої продукції	28190891	27430194	3639409	4868904	6007836	6097970	7753331	9259233
Фінансовий результат до оподаткування	235616	594036	711064	422751	740967	0	0	911249
Чистий прибуток	34872	471159	534465	346464	840468	0	18737	793072
Оборотні активи	2233444	1771562	2145431	2101441	2500545	2310464	2514310	2702878
Необоротні активи	3287001	5498399	5625298	5876286	9864735	7671608	7428887	7919211
Власний капітал	2344433	3944071	4171291	4517755	8169493	6118137	6136874	6929947
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	199425	406749	756156	669049	1297422	844704	221752	903437
Поточні зобов'язання і забезпечення	2976587	2919141	2843414	2790923	2898436	3019360	3584571	2788705
Валюта балансу	5520445	7269961	7770861	7977727	1,2E+07	9982201	9943197	10622089

Підприємство пережило кризові роки 2018–2017, що супроводжувалося зменшенням виручки від реалізації продукції на 1,10% (310922 грн). Відповідно, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 2,77% (760697 грн). Водночас фінансовий результат до оподаткування зріс на 60,34%, унаслідок чого чистий

прибуток збільшився на 92,60% (436287 грн). Протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання необоротних активів на - 40,22% (2211398 грн), що може бути зумовленим здійсненням капітальних інвестицій, реалізацією довгострокових інвестиційних проєктів. Оборотні активи зменшились на - 26,07% (461882 грн) із цим зросли довгострокові зобов'язання і забезпечення і зменшились поточні зобов'язання і забезпечення. Золоте правило не виконується, оскільки відсутнє стійке зростання доходу й активів, а позитивна динаміка прибутку має ситуативний характер і не демонструє підвищення ефективності використання ресурсів.

У 2019-2018, зменшується виручки від реалізації продукції на – 537,56% (23733308 грн) та собівартість від реалізації продукції зменшується аж на 653,70% (23790785 грн) через реорганізацію та поділення на двох окремих суб'єктів – постачальника і оператора систем розподілу. Прибуток збільшився на 11,84%(63306 грн), збільшився також власний капітал та необоротні активи. Відповідно золоте правило, не виконується, зростає витрати та зменшується ефективність операційної діяльності.

У 2020-2019 році діяльність підприємства характеризувалася відновленням операційних показників після попередніх реорганізацій. Виручка від реалізації продукції зросла на – 16,96: (901759 грн), що супроводжується підвищенням собівартості реалізованої продукції на 25,25% -(1229495 грн), що свідчить про зростання масштабів діяльності за одночасного збереження високого рівня витрат. Фінансовий результат до оподаткування знизився на 68,20% (288313 грн), що негативно вплинуло на чистий фінансовий результат – а саме було скорочення на 54,26% (188001 грн). По структурі активів спостерігалось зменшення оборотних активів на 2,09% (43990 грн), тоді як необоротні активи зросли на 4,27% (250988 грн), що може свідчити про продовження інвестиційної діяльності. Власний капітал збільшився на 7,67% (346464 грн), що є позитивним знаком для фінансової стабілізації. Довгострокові зобов'язання та забезпечення скоротилися на 13,02% (87107 грн), а поточні

зобов'язання також зменшилися на (52491 грн), що сприяло покращенню структури балансу. Валюта балансу зросла на 2,59% (206866 грн).

Протягом 2021-2020 року можливо охарактеризувати позитивне відновлення підприємство продемонструвало суттєве покращення фінансово-господарської діяльності. Виручка від реалізації зросла на 22,29 % (1524656 грн), а собівартість реалізованої продукції - на 18,96% (1138932 грн), що свідчить про відносно контрольоване зростання витрат. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 45,95% (318216 грн), що зумовило зростання чистого прибутку на 58,78% (494004 грн.) Активи підприємства зазнали істотних змін: необоротні активи зросли на - 40,43 % (3988449 грн), що може бути наслідком масштабних капітальних інвестицій або модернізації виробничих потужностей. Оборотні активи зросли на 399 104 грн.

Власний капітал зріс на – 44,70% (3651738 грн), що істотно підвищило фінансову незалежність підприємства. Одночасно зросли довгострокові зобов'язання на 48,43% (628373 грн), а поточні - на 107 513 грн.

Протягом 2022-2021 виручка від реалізації зменшується та чистий прибуток майже немає, бо даний період є збитковим, також зменшились довгострокові зобов'язання і забезпечення на 53,59%, і валюта балансу на 20,21%. На 2023-2022 виручка від реалізації зростає на 26,07%, а чистий прибуток на 1162533 грн. Золоте правило не виконується, оскільки підприємство перебуває у фазі спаду, що пов'язано з кризовими зовнішніми факторами та втратою фінансової стійкості.

У 2023-2022 році спостерігалось зростання виручки від реалізації продукції підприємства, проте чистий прибуток залишався майже на нульовому рівні, що свідчить про відсутність суттєвого фінансового результату від збільшення обсягів реалізації. Одночасно відбулося скорочення активів підприємства, що обмежувало можливості нарощування його економічного потенціалу. За таких умов золоте правило розвитку підприємства не дотримувалося, оскільки чистий прибуток не демонстрував випереджального

зростання порівняно з виручкою від реалізації, а ефективність використання наявних ресурсів залишалася низькою.

У 2024-2023 році фінансово-економічний стан підприємства суттєво покращився. Виручка від реалізації продукції значно зросла, при цьому чистий прибуток збільшувався випереджальними темпами, що свідчить про зниження рівня витрат, підвищення ефективності господарської діяльності та зростання рентабельності реалізації.

Таблиця 2.7 – Аналіз організаційно-технічного рівня Компанії

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чисельність працівників	6077	5747	0	0	5718	4998	4622	4607
Фонд оплати праці	722321	580973	1036635	1368039	1402161	1323156	1365220	1618563
Тривалість роб/день	8	8	8	8	8	8	8	8
Фонд оплати праці	722321	580973	1036635	1368039	1402161	1323156	1365220	1618563
Тривалість робоч.дня	8	7	8	8	7	7	7	7
Фондо-озброєність	170,68	8,61	0,00	0,00	-228,84	31,57	30,70	x
Фондо-віддача	13,72	284,57	8,71	1,40	-2,61	18,82	28,32	x
Фондо-місткість	0,07	0,00	0,11	0,72	-0,38	0,05	0,04	x
Фондо-рентабельність	0,02	4,76	1,05	0,09	-0,32	0,00	0,07	x
Продуктивність праці	4683,11	4897,92	0,00	0,00	1196,47	1188,59	1738,43	2290,90
Коефіцієнт оборотності і оборотних активів	16,27	56,20	21,34	1,21	-2,87	-152,31	11,84	x
Рентабельність господарської діяльності, %	-0,31	-1,25	2,23	0,97	2,77	0,00	0,05	1,36

Згідно з даними табл. 2.7 оцінимо технічний рівень основних засобів АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» для оцінки спроможності впливати на рівень виробничих, операційних і фінансових потреб компанії.

Проведення такого аналізу дає змогу оцінити ступінь застарілості основних засобів, імовірність виникнення перебоїв в електропостачанні, зростання експлуатаційних витрат та фінансових втрат.

Тому сприятимемо вивченню потреб оновленні технічного оснащення, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню надійності діяльності підприємства. На 2024 неможливо розрахувати показники без остаточного результату на початок 2025 року.

Фондоозброєність характеризує забезпечення персоналу основними засобами, тобто рівень технічної оснащеності.

У енергетичному секторі основні виробничі активи - мережі, кабелі, трансформатори, підстанції тощо, даний показник має важливе значення оскільки без достатньої оснащеності буде неможливо надавати послуги з розподілу електроенергії.

Негативні показники 2019-2022 років може свідчити про такі причини: масове списання, пошкодження чи застарілість основних засобів, внаслідок аварій, обстрілів, фізичних зносів, непередбачуваних ситуацій), переоцінка активів та зменшення балансової вартості через зовнішні ризики. Дані коливання показують втрати у інфраструктурі, та динаміки до відновлення.

Фондовіддача характеризує відношення основних виробничих фондів до виручки від реалізації, наскільки від основних засобів підприємство отримує на одинцю вартість. У 2018 році спостерігається позитивне значення, що свідчить про високі обсяг переданої електроенергії.

Фондомісткість характеризує відношення обсягу реалізованої продукції або послуг до основних виробничих фондів. Аналіз демонструє негативні значення, що означає витратність які викликані модернізацією мереж, відновленням після аварій, а також зростанням цін на матеріальне забезпечення

Фондорентабельність характеризує відношення чистого прибутку до основних виробничих фондів. Показники є малими або негативними, що вказує про збитковість, через тарифні обмеження які відображаються на відшкодуванні.

Продуктивність праці вказує на обсяг наданим одним працівником. Даний показник має позитивне значення, що означає модернізацію обладнання, покращення систем управління діяльності персоналом, автоматизацію операцій, зокрема у 2021-2024 роках., занижені показники вказують на падіння споживання електроенергії, збільшення аварійності, навантаження.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє швидкість обігу матеріальних запасів та інших поточних ресурсів, що необхідні для підтримання роботи мереж. Коливання даного показника пов'язані з ліквідацією наслідків після аварій та пошкоджень інфраструктури; змінами облікової політики.

Рентабельність діяльності відображає загальну фінансову ефективність підприємства та рівень прибутковості його операцій. Рівень прибутковості від операцій залежить від тарифів встановленими НКРЕКП у сфері розподілу електричної енергії для різних типів споживача, споживання та нюансів роботи. Нестабільні та негативні значення свідчать про підвищення собівартості на розподіл електричної енергії, значні інвестиції та ремонтні роботи.

Перейдемо до аналізу майна, яке належить до прав власності чи володіння АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ». Баланс активної частини (майна) поділяється на: довгострокові (основний капітал, I розділ активу), поточні (оборотні активи, II розділ активу), витрати майбутніх періодів (III розділ активу) включається за умови, що очікується їх повне використання протягом одного року, починаючи з дати балансу.

Аналіз майна (майнового стану) поділяють на такі етапи:

1. Вертикальний і горизонтальний аналіз балансу підприємства.
2. Загальна оцінка стану майна підприємства та його складових частин.
3. Аналіз виробничого потенціалу підприємства.
4. Основні показники оцінки майнового стану підприємства.
5. Аналіз складу і динаміки мобільних (оборотних) коштів.

6. Аналіз складу і динаміки необоротних активів.
7. Аналіз коефіцієнтів структури активів.
8. Аналіз ефективності використання майна підприємства

Проте, оскільки досліджується ступінь ризику, що впливає на майновий стан підприємства, важливо провести комплексне дослідження, яке включає:

Аналіз коефіцієнтів структури активів з метою виявлення пропорцій між оборотними та необоротними активами та оцінки їх оптимальності.

Дослідження складу і динаміки мобільних (оборотних) коштів та необоротних активів, що дозволить оцінити рівень ліквідності й ефективність використання майна.

Вивчити інформації щодо складу та динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки ці показники безпосередньо впливають на фінансову стійкість і ризикованість діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка та аналіз показників майнового стану

Назва рядка (тис. грн)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна вартість активів (майна)	5520445	7269961	7770861	7977727	12365351	9982201	9943197	10622089
Вартість необоротних активів	3287001	5498399	5625298	5876286	9864735	7671608	7428887	7919211
Вартість оборотних активів	2233444	1771562	2145431	2101441	2500545	2310464	2514310	2702878
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів)	115206	129350	77534	80198	80016	187302	181834	180734
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,52	0,68	0,65	0,69	0,76	0,68	0,71	0,69
Індекс постійного активу	1,47	3,10	2,62	2,80	3,95	3,32	2,95	2,93
Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,25	-0,11	-0,32	-0,38	-0,06	-0,20	-0,27	-0,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,75	0,89	0,68	0,62	0,94	0,80	0,73	0,67
Коефіцієнт середньої норми амортизації	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,38	0,01	0,06	0,39	-0,31	0,03	0,03	0,00

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт вибуття основних засобів	-0,28	-0,40	-0,64	-0,40	-0,27	-0,45	-0,57	0,00
Капіталовіддача основних засобів	X	7,37	5,69	0,84	0,72	0,85	0,87	1,12
Капіталомісткість основних засобів	X	0,14	0,18	1,19	1,39	1,17	1,15	0,89
Капіталоозброєність	X	635,22	860,79	0,00	0,00	1399,79	1371,21	1547,59
Коефіцієнт відновлення	X	360,97	0,02	0,09	0,41	-0,39	0,05	0,04
Коефіцієнт вибуття	x	-0,28	-0,40	-0,64	-0,40	-0,27	-0,45	-0,57
Коефіцієнт постійності активів	0,60	0,76	0,72	0,74	0,80	0,77	0,75	0,75
Коефіцієнт мобільності активів	0,40	0,24	0,28	0,26	0,20	0,23	0,25	0,25
Коефіцієнт співвідношення:								
Необоротних і оборотних активів	1,47	3,10	2,62	2,80	3,95	3,32	2,95	2,93
Оборотних і необоротних активів	0,68	0,32	0,38	0,36	0,25	0,30	0,34	0,34
Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,25	-0,11	-0,32	-0,38	-0,06	-0,20	-0,27	-0,33
Коефіцієнт приросту вартості основних засобів	x	0,73	0,02	0,10	0,69	-0,28	0,05	0,04

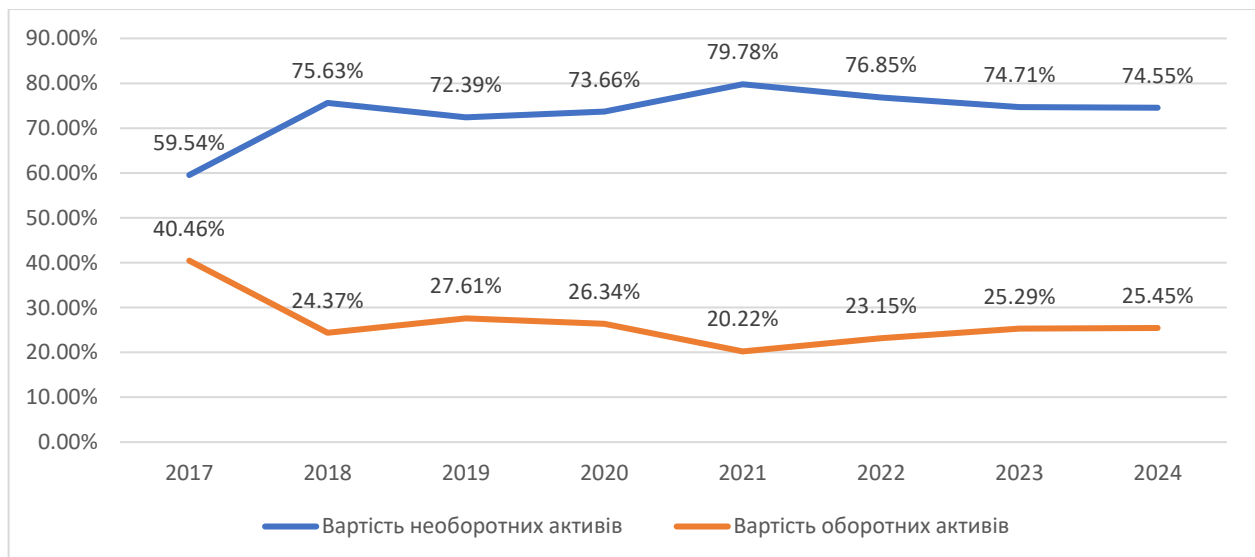


Рис. 2.2 – Аналіз структури необоротних та оборотних активів

Загалом згідно до рис. 2.2 на 2018-2017 можливо побачити динаміку зростання необоротних активів на -40,22% (2211398 грн), через збільшення

основних засобів (через зменшення зносу) на -42,36% (2074485 грн.), довгострокової дебіторської заборгованості на -37,93% (84980 грн), зменшилися відстрочені податкові активи на - 69760 грн., існує тенденції щодо зростання незавершених капітальних інвестицій. Оборотні активи зменшилися на 461882 грн. Станом на 2018–2021 роки спостерігається зменшення обсягу необоротних активів за одночасного зростання оборотних активів підприємства, що було спричинено скороченням вартості основних засобів унаслідок їх зносу та вибуття, а також переорієнтацією фінансових ресурсів у більш ліквідні форми активів. Зростання оборотних активів відбулося переважно за рахунок збільшення запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати поточну платоспроможність і фінансову гнучкість в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На 2021 рік ситуація стабілізувалась на необоротні активи зрости. У 2023–2022 роках негативна динаміка необоротних активів зберігалася, однак темпи їх скорочення дещо сповільнилися. Зменшення вартості основних засобів тривало, що пов'язано з подальшим фізичним та моральним зносом активів, та обсяги незавершених капітальних інвестицій залишалися незначними. Водночас стабілізація окремих складових необоротних активів може свідчити про адаптацію підприємства до кризових умов та поступовий перегляд інвестиційної політики.

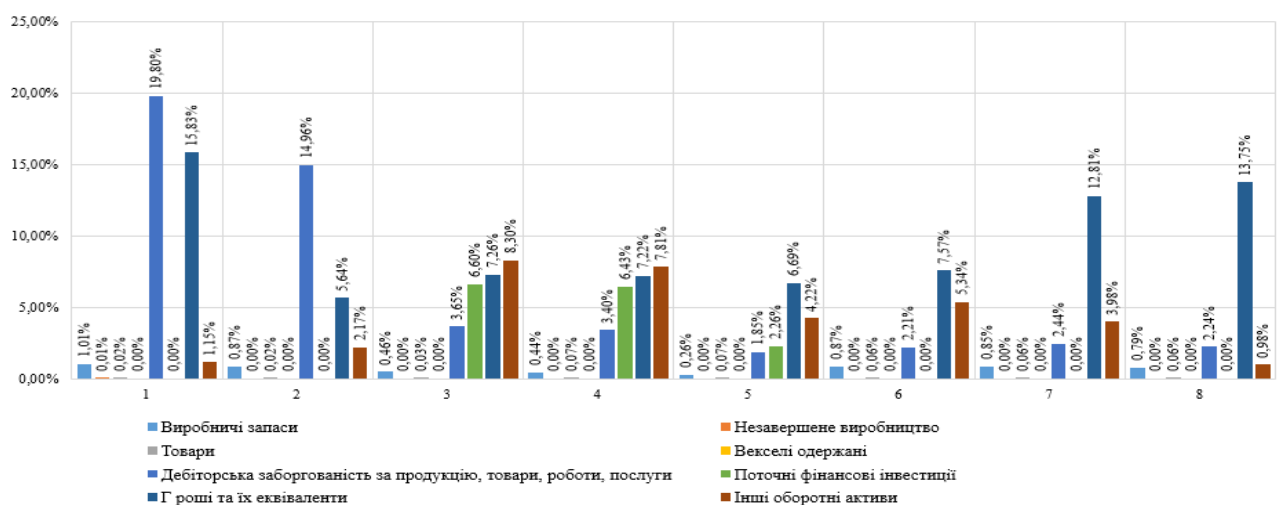


Рис. 2.3 – Динаміка оборотних активів

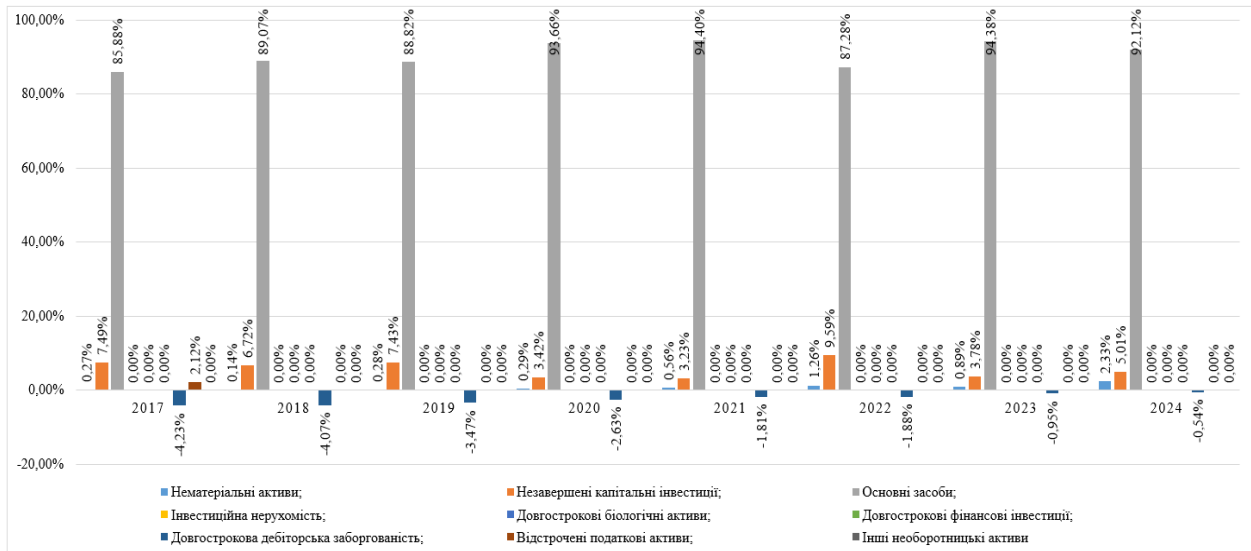


Рис. 2.4 – Динаміка необоротних активів

Важливим є аналіз розрахунково-платіжної дисципліни підприємства, який включає дослідження дебіторської та кредиторської заборгованості для визначення динаміки їх збільшення або зменшення. Особливу увагу приділяють руху коштів, що резервуються для забезпечення майбутніх витрат і платежів, а також формуванню резерву сумнівних боргів відповідно до вимог законодавства та внутрішніх нормативів підприємства [78], [75,324-339]

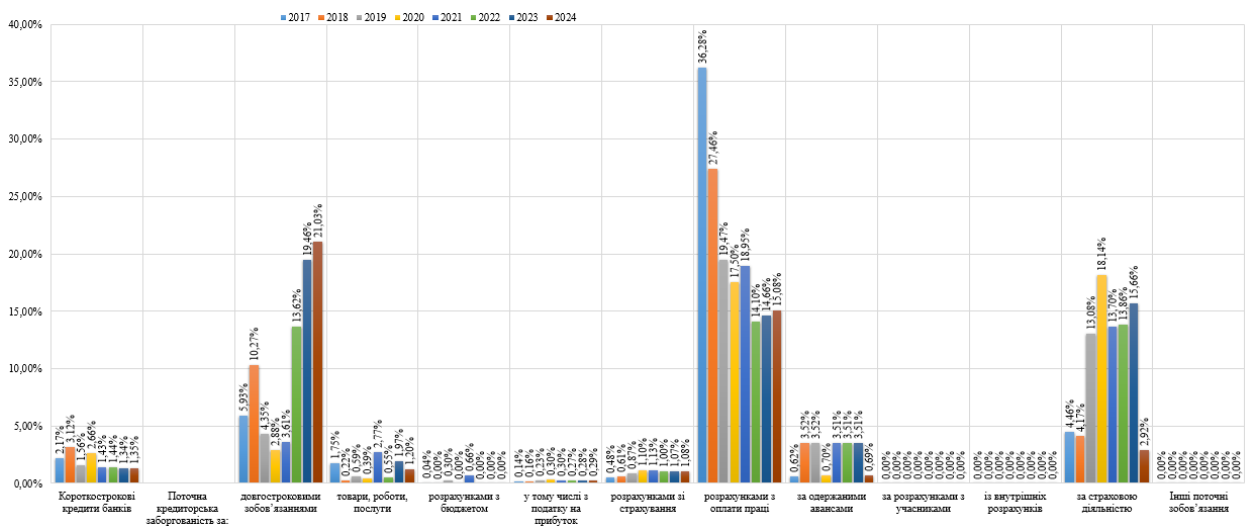


Рис. 2.5 – Аналіз динаміки структури дебіторської та кредиторської заборгованості

Таблиця 2.9 – Відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Показники структури джерел формування капіталу								
Коефіцієнт фінансової автономії	0,42	0,54	0,54	0,57	0,66	0,61	0,62	0,65
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,58	0,46	0,46	0,43	0,34	0,39	0,38	0,35
Коефіцієнт фінансового ризику	1,35	0,84	0,86	0,77	0,51	0,63	0,62	0,53
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,74	1,19	1,16	1,31	1,95	1,58	1,61	1,88
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,08	0,09	0,15	0,13	0,14	0,12	0,03	0,12
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,06	0,12	0,21	0,19	0,31	0,22	0,06	0,24
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,94	0,88	0,79	0,81	0,69	0,78	0,94	0,76
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу	0,00	0,00	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Показники стану оборотних активів								
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-40,2	-39,4	-34,9	-30,1	-20,8	-25,4	-21,1	-14,3
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-42,2	-87,7	-67,8	-64,6	-67,8	-67,2	-51,4	-36,6
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-16,4	-24,0	-37,5	-33,9	-42,4	-16,6	-14,2	-10,9
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-92,7	-26,4	-38,8	-42,4	-48,8	-48,6	-98,6	-147,6
Показники стану основного капіталу								
Коефіцієнт майна виробничого призначення	52,2	68,3	64,8	69,5	75,6	68,0	71,4	69,5
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт нагромадження амортизації	-25,3	-11,7	-32,4	-38,1	-6,1	-20,7	-28,1	-33,4
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	67,9	32,2	38,1	35,8	25,3	30,1	33,8	34,1

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу) - характеризує частку власного капіталу в сукупних джерелах фінансування. Норматив коефіцієнту становить - « ≥ 5 ». До даних 2017-2019 р., мають найоптимальніше значення, тобто ризик кредиторів був мінімальним і що говорить про питомої ваги власного капіталу над позиковим, що є позитивним явищем, оскільки означає достатній рівень власних джерел фінансування в сукупному капіталі підприємства, підприємство могло здійснювати інші модернізаційні задуми.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу - характеризує частку позикових фінансових ресурсів у джерелах фінансування і доповнює коефіцієнт платоспроможності до одиниці. Норматив коефіцієнту становить - « < 5 ». До даних 2021 (51,4%), 2024 р. (53,3%), мають найоптимальніше значення хоча і перевищує ніж встановлений норматив, але порівняно з наближеним до допустимого рівня, що свідчить про: помірну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування; середній рівень ризику кредиторів; підвищене фінансове навантаження через потребу обслуговувати зобов'язання; необхідність контролю за рівнем позикового капіталу, щоб уникнути втрати фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансового ризику - характеризує співвідношення позикового капіталу до власного капіталу та показує рівень фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує власного капіталу припадає на 1 грн позикового капіталу. Нормативне значення показника становить «не менше 1». Відповідно у 2018-2024 роках має високе рівня, тобто перевищення власних коштів на позиковим, тобто тенденція до незалежності від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує структуру джерел покриття активів і визначається як відношення довгострокових зобов'язань та забезпечень до суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань і забезпечень. Аналіз динаміки показника свідчить,

що його зростання у періоди 2017–2019 та 2023–2024 років відображає підвищення довіри до підприємства та активізацію інвестиційної діяльності за рахунок залучення довгострокових кредитів.

Коефіцієнт фінансового ризику показує рівень ризику для підприємства, пов'язаний із фінансовою структурою його активів та фінансовою політикою. Динаміка даного коефіцієнту: у 2017 році був високе значення, що свідчить про значну частку необоротних активів у структурі балансу та відносно високу залежність від джерел фінансування, які можуть не гарантувати швидке покриття зобов'язань. Протягом 2019-2018 помітне зниження ризику через покращення структура активів. Протягом 2020-2019 років подальше зниження фінансового ризику, що вказує на стабілізацію фінансової політики та помірний рівень ризику при формуванні активів. Загалом динаміка коефіцієнта фінансового ризику свідчить про поступове зменшення ризиків у структурі активів підприємства, послідовне впровадження помірної або консервативної фінансової політики та підвищення загальної фінансової стійкості.

Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень характеризує частку поточних зобов'язань у структурі позикового капіталу підприємства. Відображає, яку частину залучених фінансових ресурсів складають короткострокові зобов'язання, що підлягають погашенню протягом року. Аналіз динаміки показника свідчить, що він коливався між зменшенням та збільшенням протягом окремих періодів: наприклад, у 2018–2019 роках та 2021–2022 роках. Зростання коефіцієнта означає підвищення частки короткострокових зобов'язань у структурі позикового капіталу, що може свідчити про активізацію операційної діяльності або тимчасову потребу у ліквідності. Зниження коефіцієнта означає зменшення частки короткострокових зобов'язань, що вказує на стабілізацію фінансової структури, зниження ризику ліквідності та перехід до більш консервативної політики залучення позикових коштів.

Коефіцієнт страхування бізнесу та власного капіталу протягом визначеного періоду становить 0,00. Даний факт спричинений тим що резервний капітал не формується, тобто підприємство не використовує страхування для захисту

власної діяльності або власного капіталу, що підвищує фінансові ризики у випадку непередбачуваних подій.

Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу у 2019 році демонструє збільшення на - 0,23 і зберігається до 2024 року. Даний показник демонструє строкове покриття статутного капіталу, що забезпечує обмежений захист для інвесторів, але не охоплює весь бізнес і власний капітал підприємства.

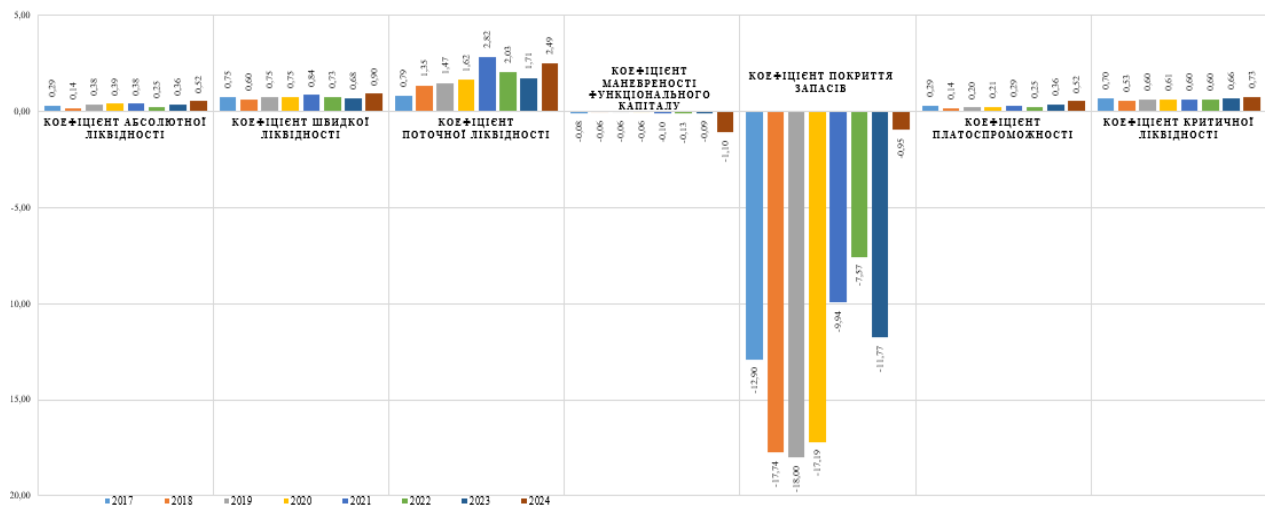


Рис. 2.6 – Аналіз фінансової стійкості

Таблиця 2.10 – Збір даних для аналізу ділової активності підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28459242	28148320	4415012	5316771	6841427	5940565	8035035	10554170
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-28190891	-27430194	-3639409	-4868904	-6007836	-6097970	-7753331	-9259233
Середньорічна вартість активів	6395203	7520411	7874294	10171539	11173776	9962699	10282643	5311044,5
Середньорічна вартість оборотних активів	2002503	1958496,5	2123436	2300993	2405504,5	2412387	2608594	1351439
Середньорічна вартість запасів	61139	51721	39433	40053,5	66829,5	92284	90642	45183,5
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	1188861	761732	365919,5	588926	878613	840481	898760,5	521946,5
Середньорічна вартість власного капіталу	3144252	4057681	4344523	6343624	7143815	6127505,5	6533410,5	3464973,5
Середньорічна величина поточної кредиторської заборг.	2560241,5	2104415,5	1557337,5	1597881	1845232,5	2119490	2291513,5	1124091

Таблиця 2.11 - Аналіз ділової активності підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності активів	4,45	3,74	0,56	0,52	0,61	0,60	0,78	X
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	14,21	14,37	2,08	2,31	2,84	2,46	3,08	X
Коефіцієнт оборотності запасів	-461,10	-530,35	-92,29	-121,56	-89,90	-66,08	-85,54	X
Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	23,94	36,95	12,07	9,03	7,79	7,07	8,94	X
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,05	6,94	1,02	0,84	0,96	0,97	1,23	X
Коефіцієнт оборотності поточної кредиторської заборгованості	-11,01	-13,03	-2,34	-3,05	-3,26	-2,88	-3,38	X
Тривалість одного обороту активів, днів	81	96	642	689	588	604	461	181
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	25	25	173	156	127	146	117	46
Тривалість одного обороту запасів, днів	1	1	6	4	5	8	6	4
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	23	17	45	52	68	79	57	36
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	40	52	354	430	376	371	293	118
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	49	44	238	170	164	181	161	87
Тривалість операційного циклу, днів	24	18	51	56	73	87	63	39
Тривалість фінансового циклу, днів	73	62	290	226	237	269	224	127

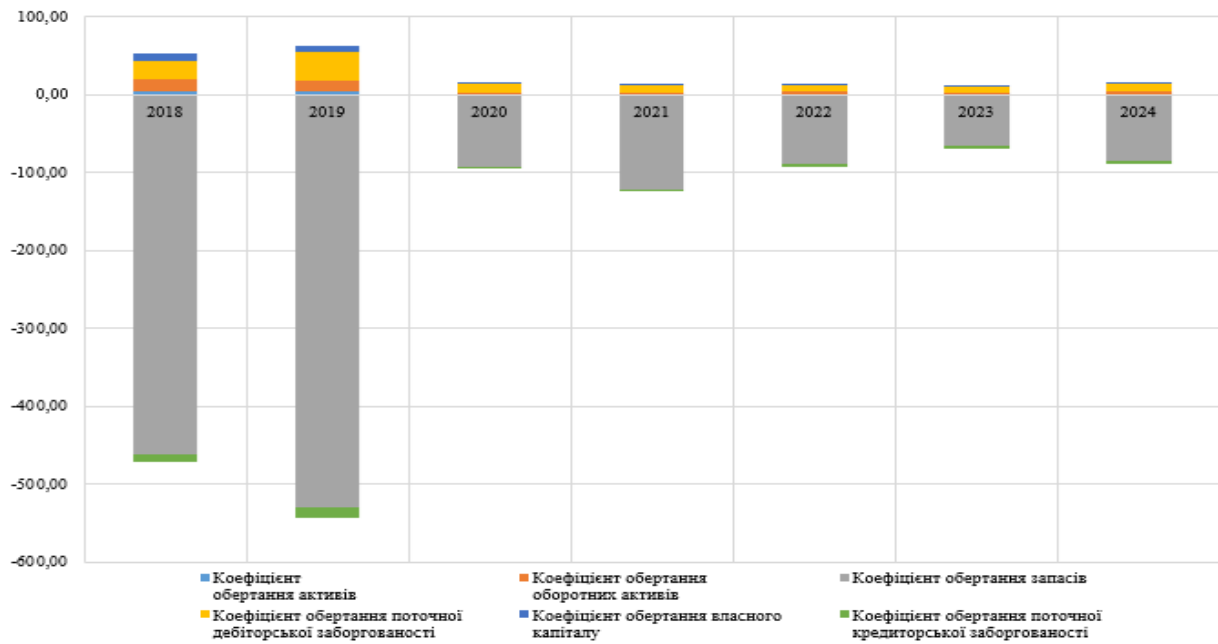


Рис 2.7 – Динаміка коефіцієнти ділової активності

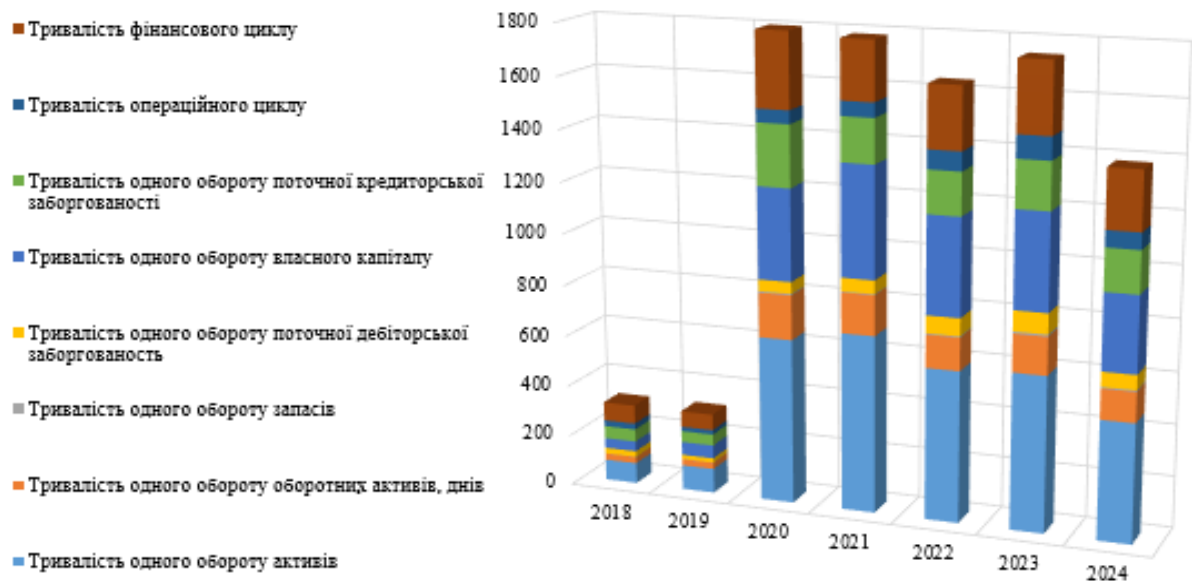


Рис 2.8 – Тривалість днів у обороті

1) Коефіцієнт оборотності активів:

У 2017–2018 роках активи підприємства працювали досить ефективно, демонструючи швидку оборотність та раціональне використання ресурсів. У 2019–2020 роках спостерігалось різке падіння коефіцієнта (більш ніж у 7 разів), що було наслідком обвалу виручки. У 2021–2023 роках почалося поступове

відновлення ефективності використання активів, що свідчить про стабілізацію фінансової діяльності.

2) Обертання оборотних активів:

У 2018 році оборотні кошти функціонували максимально ефективно, забезпечуючи швидке відновлення ресурсів. Протягом 2019-2021 років спостерігалось різке погіршення ліквідності та «замороження» обігових ресурсів. У 2024 році відбулося серйозне прискорення обороту, що є позитивним сигналом для операційної діяльності та свідчить про покращення управління обіговими активами.

3) Обертання запасів:

У 2017-2018 роках запаси оберталися дуже швидко, що свідчить про ефективну модель управління запасами та мінімізацію їх надлишку. У 2019-2022 роках оборотність уповільнилася до 60-43 разів, що створювало ризик перевантаження запасами та потенційного зниження попиту. У 2023-2024 роках відбулося відновлення обороту (56-102 рази), що свідчить про покращення операційного процесу та більш ефективне управління матеріальними ресурсами.

4) Обертання дебіторської заборгованості:

У 2017-2018 роках платіжна дисципліна клієнтів була дуже високою (коефіцієнт 15,7-21,1). Проте у 2019-2022 роках спостерігалось різке сповільнення інкасації (падіння до 4,56), що свідчить про погіршення платоспроможності клієнтів та збільшення ризику неповернення боргів. У 2024 році обертання дебіторської заборгованості покращилося (10,11), що відображає відновлення нормальних комерційних умов та ефективніший контроль за розрахунками з покупцями.

5) Обертання власного капіталу:

У 2017–2018 роках власний капітал працював максимально ефективно (9,05-6,94), забезпечуючи високу прибутковість підприємства. У 2019–2020 роках відбулося різке падіння (=1), що свідчить про значне зниження рентабельності. У 2024 році спостерігається активізація роботи капіталу (3,05), що свідчить про повернення до стійкого рівня фінансової ефективності.

б) Обертання кредиторської заборгованості:

У 2017–2018 роках підприємство ефективно розраховувалося з постачальниками (7,3-8,2). Протягом 2019–2022 років обертання кредиторської заборгованості значно знизилося (1,5–2,2), що свідчить про уповільнені платежі та зростання фінансового ризику. У 2024 році спостерігається прискорення погашення боргів (4,12), що зменшує фінансовий ризик та підвищує стабільність господарської діяльності.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників ліквідності

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
К абсолютної ліквідності	0,29	0,14	0,38	0,39	0,38	0,25	0,36	0,52
К швидкої ліквідності	0,75	0,60	0,75	0,75	0,84	0,73	0,68	0,90
К поточної ліквідності	0,79	1,35	1,47	1,62	2,82	2,03	1,71	2,49
К маневреності функціонального капіталу	-0,08	-0,06	-0,06	-0,06	-0,10	-0,13	-0,09	-1,10
К покриття запасів	-12,901	-17,744	-18,001	-17,194	-9,944	-7,568	-11,772	-0,95
К платоспроможності	0,294	0,14	0,199	0,206	0,285	0,25	0,355	0,524
К критичної ліквідності	0,703	0,533	0,596	0,607	0,596	0,598	0,661	0,732
Високоліквідні активи (A1);	873927	409835	564473	575642	826993	755372	1273400	1460554
Активи, що швидко реалізуються (A2)	1301846	1296986	1542128	1484490	1631905	1460309	1149806	1147489
Активи, що повільно реалізуються (A3)	57671	64741	38962	41309	41647	94912	91104	94834
Важко-реалізовані активи (A4)	3287001	5498399	5625298	5876286	9864735	7671608	7428887	7919211

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	2976587	2919141	2654264	2749963	2847668	2979126	3584571	2707931
Короткострокові пасиви (П2)	0	0	189150	40960	50768	40234	0	80774
Довгострокові пасиви (П3)	199425	406749	756156	669049	1297422	844704	221752	903437
Постійні пасиви (П4)	2233444	1771562	2145431	2101441	2500545	2310464	2514310	2702878

Баланс не є абсолютно ліквідним, оскільки $A1 < П1$. Це означає, що підприємство не має достатньо грошових коштів та їх еквівалентів для покриття найбільш термінових зобов'язань. Така ситуація свідчить про дефіцит високоліквідних активів і ризик виникнення проблем з негайними платежами.

Водночас виконується нерівність $A2 > П2$, що свідчить про те, що підприємство здатне покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок швидко реалізованих активів. Це позитивний аспект, однак він вимагає контролю за дебіторською заборгованістю, оперативним розрахунком із кредиторами та своєчасним отриманням коштів від продажу продукції в кредит. Подібні тенденції простежувалися й при аналізі фінансової стійкості.

Нерівність $A3 > П3$ не виконується, що означає, що повільно реалізованих активів недостатньо для покриття довгострокових зобов'язань. Навіть за умови своєчасного надходження коштів від реалізації продукції підприємство не є платоспроможним у межах одного операційного циклу.

Також не дотримується умова $A4 \leq П4$, що є мінімальною вимогою фінансової стійкості. Це означає, що підприємство не має достатнього обсягу власних оборотних коштів і фінансує необоротні активи переважно за рахунок позикових ресурсів, що знижує його фінансову стабільність і ліквідність.

$A1$ значно менше $П1$ – спостерігається нестача грошових коштів для негайного погашення короткострокових активів.

$A3$ значно менше $П3$ – оборотних та повільно реалізованих активів недостатньо для покриття довгострокових зобов'язань, що свідчить про ризик

ліквідності.

A4 значно перевищує П4 – основні засоби фінансуються переважно за рахунок позикового капіталу, що підвищує фінансовий ризик підприємства.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності було відображено на рис. 2.7.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину кредиторської заборгованості організація може погасити негайно. Нормативне значення 0,2–0,35. Згідно до даних, у 2018, 2022 – різке падіння, що свідчить про тимчасову нестачу грошових коштів для покриття термінових зобов'язань. Зростання на 0,36 і 0,52 свідчить про підвищення ліквідності і покращення платоспроможності.

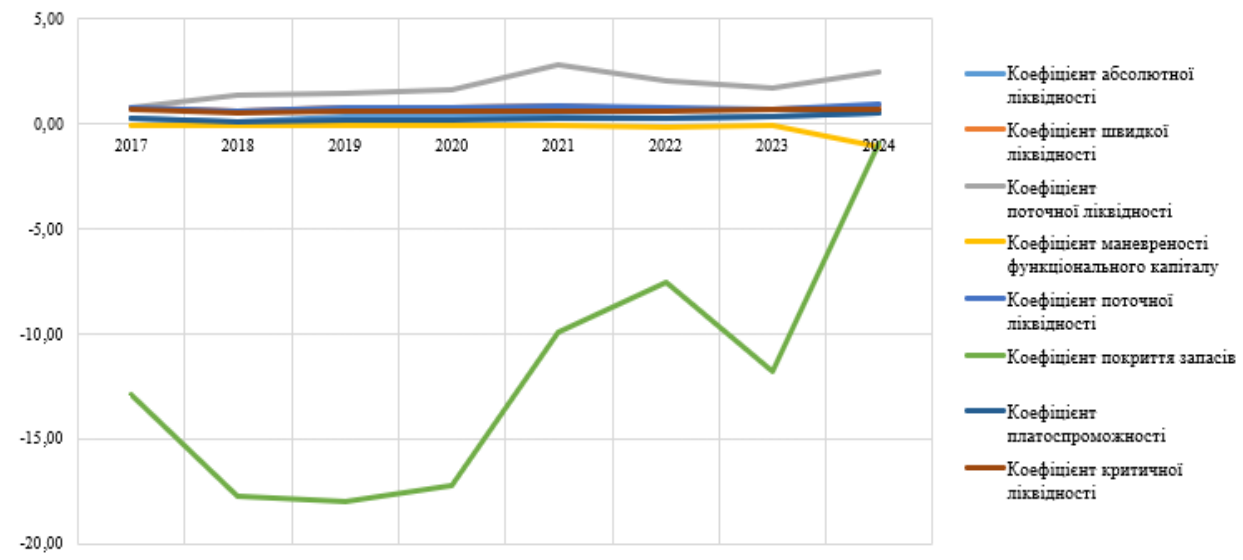


Рис. 2.9 – Динаміка показників ліквідності

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує спроможність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, які можуть швидко бути перетворені на гроші. Нормативне значення показника становить 0,6–0,8. Упродовж аналізованого періоду коефіцієнт загалом перебував у межах нормативних значень.

Проте у 2018 р. спостерігається його зниження, що свідчить про певні труднощі з покриттям короткострокових боргів без залучення запасів. Подібна тенденція фіксується і у 2022–2023 рр., коли значення показника також

зменшується. Попри наявні тенденції, в цілому коефіцієнт відповідає нормам, а підприємства демонструє достатню здатність погашати власні короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Упродовж 2017–2022 рр. спостерігається суттєве зростання показника - на 156,96%, що свідчить про значне покращення спроможності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання та формування стійкішого фінансового становища. У 2023–2024 рр. зберігається позитивна динаміка: коефіцієнт зростає ще на 45,61%, що вказує на посилення здатності підприємства розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями навіть за умов підвищеної невизначеності чи кризових ситуацій.

Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу протягом визначеного періоду від'ємне, що означає дефіцит власних оборотних коштів. У 2024 році різке падіння до -1,10, що сигналізує про критичну нестачу власних оборотних коштів.

Коефіцієнт покриття запасів характеризує покриття запасів власними оборотними коштами. Відповідно до аналізу всі роки негативні, що означає що запаси фінансується позиковим капіталом.

Коефіцієнт критичної ліквідності показує, що підприємства у повній мірі покриває свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів: грошових коштів та дебіторської заборгованості. У 2017 році - достатній рівень ліквідності. У 2018 році спостерігається зниження, що вказує на тимчасове погіршення можливостей швидкого погашення зобов'язань.

Протягом 2019–2024 рр. фіксується стабільне зростання коефіцієнта, і його значення перевищують середній нормативний рівень, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та покращення структури ліквідних активів.

Таблиця 2.13 – Аналіз рентабельності

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продукції за валовим прибутком	-0,95	-2,62	-21,31	-9,20	-13,88	0,00	-3,63	-13,99
Рентабельність продукції за операційним прибутком	-0,84	-2,17	-19,54	-8,68	-12,33	0,00	0,00	-9,84
Рентабельність операційної діяльності	11,46	34,90	18,05	7,96	11,61	0,00	0,00	9,16
Рентабельність звичайної діяльності	3,12	26,66	16,68	7,89	16,20	0,00	0,31	9,50
Валова рентабельність продажу	0,94	2,55	17,57	8,42	12,18	0,00	3,51	12,27
Операційна рентабельність продажу	0,83	2,11	16,11	7,95	10,83	0,00	0,00	8,63
Чиста рентабельність продажу	0,12	1,67	12,11	6,52	12,28	0,00	0,23	7,51
Рентабельність активів	33,24	6,48	6,88	4,34	29,53	-11,46	0,19	7,47
Рентабельність власного капіталу	78,28	11,95	12,81	7,67	44,70	-18,70	0,31	11,44
Рентабельність оборотних активів	10,55	33,53	33,14	20,12	29,63	0,00	0,00	33,71
Рентабельність виробництва за операційним прибутком	7,17	10,80	12,64	7,19	7,51	0,00	0,00	11,51
Рентабельність інвестованого капіталу	57,78	14,17	14,11	9,90	85,99	-29,30	0,49	21,02
Коефіцієнт реінвестування прибутку	81,76	318,28	444,18	888,02	118,45	-323,35	21 809,52	660,49

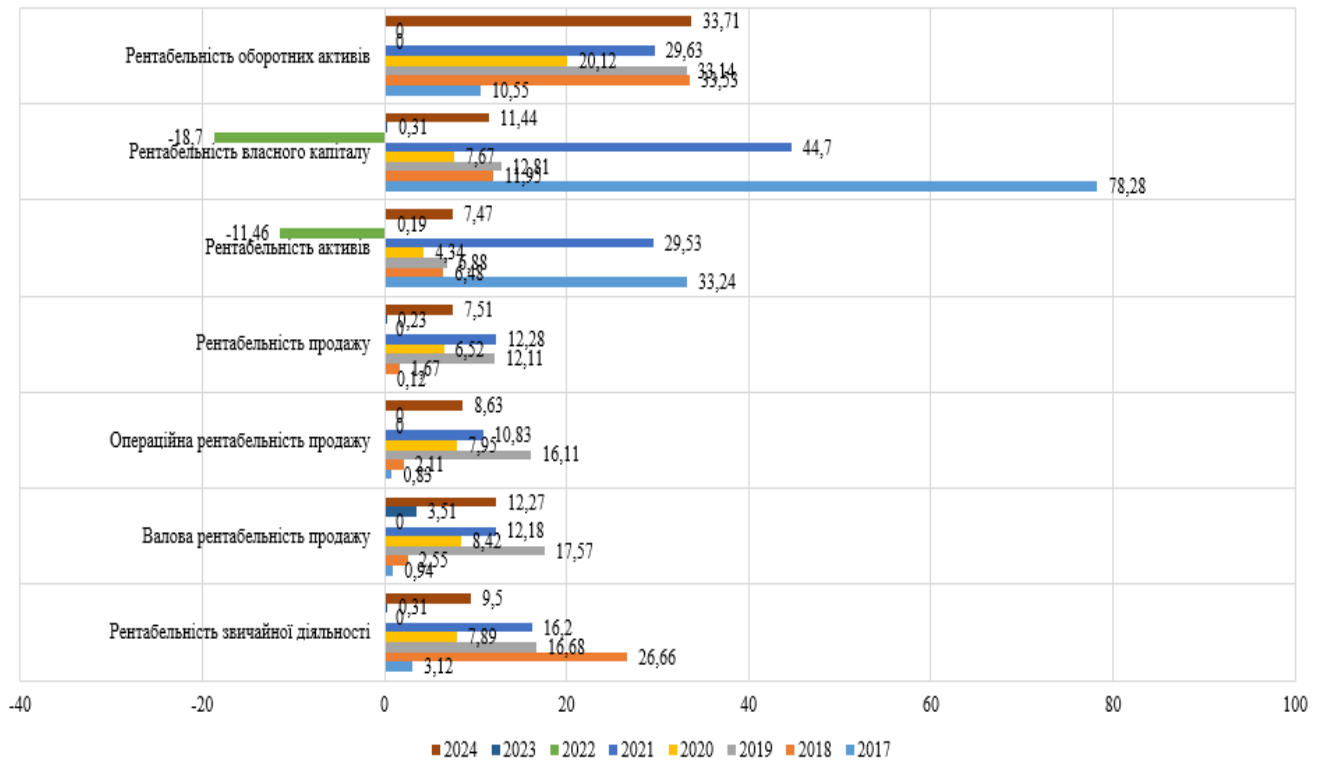


Рис.2.10 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності

На основі таблиці та наявних даних можливо зробити наступні висновки:

1. Рентабельність продукції

У 2017-2021 роках переважала від’ємна рентабельність за валовим прибутком, що свідчить про збитковість основної діяльності. У 2022 році підприємство вийшло на нульовий результат, однак у 2023-2024 роках знову зафіксовано збитки (-3,63% та -13,99%). Це пов’язано з проблемами ціноутворення, обсягами реалізації та високою собівартістю продукції. Щодо рентабельності за операційним прибутком, вона також переважно від’ємна, окрім 2022–2023 років, коли підприємство не формувало операційного прибутку, що свідчить про збитковість операційної діяльності.

2. Рентабельність продажів

Валова рентабельність продажу демонструє значні коливання у межах від 0,94% до 12,27%, що відображає нестабільність прибутковості реалізації продукції та вплив собівартості на фінансовий результат.

3. Рентабельність активів і капіталу

Рентабельність активів показує стабільну тенденцію до зростання у 2017-2021 роках, із максимумом 33,24% у 2017 році та 29,53% у 2021 році. У 2022 році спостерігається глибоке падіння до -11,46%, що свідчить про збитковість використання активів. У 2024 році рентабельність активів відновилася до 7,47%, але ще залишається нижчою за рівень 2017–2021 років.

Рентабельність власного капіталу мало найвищий показник 78,28% у 2017 році, що свідчило про високу ефективність управління власним капіталом. У 2022 році різко впала до -18,70%, відображаючи збиток для власників. У 2024 році підвищилася до 11,44%, що свідчить про часткове відновлення фінансової ефективності.

Підприємство у 2017-2021 роках працювало ефективно, демонструючи прибутковість активів і капіталу, проте у 2022 році зіткнулося з кризою, що призвело до збитковості. У 2023-2024 роках спостерігається часткове відновлення рентабельності, але рівень фінансової ефективності ще не досяг показників попередніх років.

2.4. Діагностика ризиків у фінансово-господарській діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Для поглибленого вивчення рівня ризикованості діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» після оцінки фінансово-господарського стану доцільно перейти до аналізу процесів ризик-менеджменту на підприємстві. Зокрема використовуючи наукову літературу [64,65,66,67] проведемо аналіз.

Ключовим етапом даного процесу є діагностика ризиків, яка має на меті ідентифікацію наявних та потенційних загроз, що можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства.

АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» є відкритою соціально-економічною системою, діяльність якої супроводжується значною кількістю ризиків, що формуються під впливом як зовнішнього середовища, так і

внутрішніх організаційно-виробничих чинників. Підприємство не може функціонувати ізольовано від зовнішнього середовища, оскільки його діяльність залежить від економічних, нормативно-правових та ринкових умов, а також від внутрішніх - управлінських, виробничих і фінансових процесів.

Методи управління ризиками з урахуванням стратегічних цілей:

- Уникнення ризиків;
- Зменшення ймовірності виникнення ризиків;
- Зменшення наслідків ризиків;
- Прийняття ризиків.

Існують методи, що базуються на аналізі статистичних, фінансових, управлінських та інших звітних документів підприємства, а також є методи, які вимагають безпосередньої інспекції місць розташування джерел небезпеки

Система управління ризиками – сукупність належним чином задокументованих і затверджених політик, методик і процедур управління ризиками, які визначають порядок дій, спрямованих на здійснення систематичного процесу виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення щонайменше всіх суттєвих ризиків згідно з цим

У підприємницькій діяльності ризики можуть бути класифіковані за багатьма ознаками залежно від джерел їх виникнення, сфери прояву та характеру впливу на результати діяльності підприємства. До основних видів ризиків підприємства належать комерційні, виробничі, фінансові, інноваційні та інвестиційні ризики, ризики втрати майна та прибутку, кадровий а також загальний бізнес-ризик та інші. 7

У межах дослідження ризик-менеджменту на пропонуємо застосувати таку класифікацію ризиків АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ», а саме: загальні (внутрішні та зовнішні), фінансові та економічні ризики.

Загальний принцип вибору методів вимірювання ризиків та наслідків залежить від рівня інформаційного забезпечення щодо конкретного ризику, наявності та повноти статистичної інформації, а також від обсягів доступних даних.

Таблиця 2.14 – Види підприємницьких ризиків АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Вид ризику	Характеристика ризику	Ймовірність ризику
Загальні ризики:		
Зовнішні	Втручання держави в управління енергетичною галуззю	Висока
	Регуляторна обмеженість нормативно-законодавчої бази	Висока
	Негативний вплив громадської думки та соціальної напруги	Середня
	Нестабільність цін і тарифне регулювання	Середня
	Імовірність аварій на атомних та теплових електростанціях	Середня
	Кібератаки на організаційно-економічні процеси	Середня
	Воєнні дії	Висока
	Епідемії та пандемії	Низький
	Терористичні акти	Середня
	Макроекономічна нестабільність	Середня
Внутрішні:	Кліматичні зміни та погодні умови	Низький
	Ресурсна та технологічна залежність	Висока
	Висока вартість обслуговування електромереж	Висока
	Низький рівень професійної компетенції	Середня
	Економічні ризики:	
Фінансові ризики:	Наслідки відмов технічних систем	
	Нестабільність фінансово-господарської діяльності: порушення виконання планів, затримання модернізації мереж, збої	Низький
	Зростання операційних витрат	Середня
	Втрата доходів	Середня
	Втрата конкурентоздатності	Низький
	Наслідки відмов технічних систем	Високий
	Несвоєчасність розрахунків	Висока
	Падіння платоспроможності	Низький
	Неякісне оподаткування	Середня
	Ризик нестачі грошових коштів (ліквідності)	Середня
Коливання вартості залученого капіталу	Висока	
Інвестиційний ризик	Середня	
Валютний ризик	Середня	
Ризик невиконання зобов'язань контрагентами	Середня	
Зростання дебіторської та кредиторської заборгованості	Високий	

Причини виникнення економічних ризиків пов'язані з циклічними коливаннями у діяльності підприємства та проявляються у таких аспектах: зростання витрат на обслуговування та експлуатацію; підвищення собівартості

продукції та послуг; зміни у складі контрагентів; порушення виробничо-технологічних зв'язків; зниження платоспроможності споживачів.

Причинами виникнення фінансових ризиків на АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»: політичні фактори, конкурентна боротьба, інфляція, незадовільне управління фінансовою політикою підприємства, коливання обмінних курсів валют, регуляторні та політичні фактори державне регулювання облікової ставки та тарифів на електроенергію; політичні ризики, включаючи зміни у законодавстві у функціонування енергетичного ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено комплексне дослідження організаційно-економічних та фінансових аспектів діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ», що дозволило сформулювати обґрунтовану оцінку поточного стану підприємства, впливу зовнішнього й внутрішнього середовища, а також рівня фінансових ризиків.

У межах підрозділу 2.1 надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, визначено його місце в енергетичній галузі, особливості функціонування, організаційну структуру управління та основні напрями господарської діяльності.

Встановлено, що АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» є великим інфраструктурним підприємством із значним виробничим і кадровим потенціалом, діяльність якого має стратегічне значення для регіону.

У підрозділі 2.2 проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Доведено, що на результати його функціонування суттєво впливають галузеве регулювання, тарифна політика, макроекономічна нестабільність, воєнні ризики та зміни в нормативно-правовому середовищі. Водночас серед внутрішніх факторів визначальними є структура активів і капіталу, рівень зносу основних засобів, ефективність

використання ресурсів, організація управлінських процесів та система фінансового планування.

Комплексний аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства, виконаний у підрозділі 2.3, засвідчив наявність значної частки позикових коштів у структурі капіталу, що є типовим для капіталомістких підприємств енергетичної галузі. А саме було проведено аналіз майнового стану підприємства, структури та динаміки активів і пасивів, оцінку платоспроможності та ліквідності, дослідження фінансової стійкості, аналіз рентабельності основних видів діяльності, а також оцінку ділової активності через систему показників оборотності активів і капіталу.

Разом з тим встановлено, що підприємство перебуває у положенні «Батько родина» (квадрат 1), яке характеризується фінансовою рівновагою та стабільною фінансовою стійкістю. Власних фінансових ресурсів достатньо для забезпечення поточної діяльності та фінансування розвитку, структура джерел фінансування є оптимальною, а планові обсяги господарської діяльності повністю забезпечені необхідними фінансовими ресурсами.

У підрозділі 2.4 проведено діагностику ризиків у фінансово-господарській діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ». Виявлено наявність як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, зокрема регуляторних, фінансових, операційних та інвестиційних. Водночас результати аналізу свідчать, що на поточному етапі підприємство зберігає прийнятний рівень ризику, а його фінансовий стан дозволяє ефективно протидіяти негативному впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» є фінансово стійким підприємством із достатнім рівнем економічної надійності та потенціалом подальшого розвитку. Отримані результати аналізу створюють інформаційну базу для обґрунтування напрямів удосконалення системи контролінгу та ризик-менеджменту, які будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Оцінка переваг і недоліків організаційно-управлінської структури АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

На основі проведеного аналізу в розділі 2, а саме діагностики фінансового становища підприємства та проведення внутрішнього аналізу SWOT-аналіз, оцінки систем управління ризиками АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» можливо зазначити, що організаційно-управлінська структура АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» ефективна, гнучка, має чіткий розподіл функцій, забезпечує ефективну комунікацію та швидку адаптацію до змін, що безпосередньо впливає на прибуток та конкурентоспроможність підприємства.

Перевагами та сильними сторонами організаційного управління є:

- 1) Визначені повноваження та відповідальність відповідно до функціональних обов'язків фахівців підприємства, що знижує хаос;
- 2) Оперативність, а саме швидке проходження інформації, швидке реагування;
- 3) Спеціалізація: відповідно розподіл праці за функціями, що підвищує компетентність.
- 4) Легкість контролю за виконанням завдань.
- 5) Стимулювання, створюються мотивуючі системи для підлеглих, преміювання, страхування, надається матеріальна допомога.

Недоліки та слабкими сторонами організаційного управління є:

- 1) Дефіцит комунікації, помилки та спотворення інформації між рівнями;
- 2) Одиначні конфлікти, а саме розбіжності між відділами чи ієрархічними рівнями.

3) Інертність, за рахунок складності адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

На АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» проводиться контроль ризику – комплекс заходів по зменшенню негативного впливу певних видів несприятливої події або по його запобіганню, встановлено пожежну сигналізацію та автоматичну системи гасіння пожеж для зниження ризику псування майна внаслідок пожежі, окрема продукції компанії виробляється на електростанціях різних типів, таких як теплові, гідроелектричні, атомні, вітрові та сонячні (сонячні панелі, контрольні прилади заміру витоків електроенергії).

Застосовуються такі канали взаємодії де вирішуються питання та керуються основні мотиви взаємодії споживача і послуг.

ДТЕК, як велика енергетична компанія, використовує комбінацію класичних та сучасних методів управління ризиками, що включають ідентифікацію (виявлення загроз та можливостей), оцінку (кількісну та якісну), обробку (унікнення, зменшення, передача, прийняття ризиків) та моніторинг, зосереджуючись на операційних (аварії на об'єктах), фінансових (ціни, курси валют), регуляторних (законодавство) та ринкових (конкуренція) ризиках, використовуючи інструменти як індикатори ризиків, профілі ризиків, моделювання сценаріїв та впровадження систем безпеки, особливо враховуючи війну (безпека персоналу, об'єктів, кіберзахист).

Економічними фактори на що слід звертати увагу бізнесу є такими:

Зовнішні фактори: попит та пропозиція на продукцію підприємства, клієнтські вподобання, кон'юнктура фінансового ринку (товарний, фондовий ринок), регулювання і законодавство (податкові, екологічні норми), економічні умови (інфляція, валютний курси, економічний стан країни чи регіону), науково-технологічні зміни.

Внутрішні фактори є: організаційно-правова форма підприємства, галузева особливість діяльності підприємства, тривалість операційного циклу, амортизаційну політику, сезонність виробництва й реалізації продукції,

кредитну політику підприємств ціноутворення, ефективність управління, корпоративне управління, тощо.

Останніми роками концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набуває все більшого значення в питаннях корпоративного управління, інвестицій та сталого розвитку компаній. Група ДТЕК використовує ESG для особистих основ.

Взагалі походження терміну «ESG» є досі невідомим, але зрозуміло що даний термін сформувався при об'єднанні значення E – екологічного, S – соціального, G – державного управління (корпоративного). Даний термін розкривається у поняттях політики, охорони здоров'я та безпеки працівників, вплив на суспільство та маркетингові практики, підвищили видимість того, як компанія управляє своїм соціальним капіталом.

Значення ESG пропонують розглядати дане поняття з точки зору:

- інвестиційного аспекту - ESG зосереджується на питаннях, які мають або можуть мати суттєвий вплив на інвестиційну вартість. Це рідше є невід'ємною частиною основної інвестиційної стратегії.

- ризик-менеджменту - ESG розглядається у системі обґрунтування факторів – ризику для запровадження інвестицій, що мають потенційний вплив на прибуток з поправкою на ризик на рівні портфеля або відносини.

- корпоративна соціальна відповідальність або сталий розвиток – ESG формує політику «кроку до кращого світу».

- ідеологічна перевага - ESG розглядається у системі сукупності ідей форми соціально-економічних моделей, простіше втлумачуючи стає засобом переваг для вибору вкладення коштів споживача чи інвестора в компанію.

ESG у системі ризик менеджменту є найбільш застосованими. Екологічні, соціальні та управлінські ризики (ESG) - це потенційний негативний вплив діяльності компанії або ланцюга постачання на навколишнє середовище, суспільство та її власні практики управління. Ризики ESG можуть мати значний вплив на фінансові показники, репутацію та здатність компанії працювати.

Більш за все з ризиками зустрічаються промислові компанії щодо перероблення, оскільки цей процес пов'язаний із низкою факторів, які можуть впливати на виробництво та його ефективність.

У Групі ДТЕК принципи ESG-стратегії реалізуються на всіх рівнях організаційно-управлінської структури, включно з його філіями - АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ». Зокрема, обов'язковим пунктом виробничих підприємств є : підвищення кваліфікації працівників, проведення охорони праці та техніка безпеки, нарощування соціальної відповідальності.

3.2. Розробка напрямів удосконалення контролінгу в системі ризик-менеджменту

На підприємстві постійно вдосконалюються напрями контролінгу в системі ризик-менеджменту:

- інтеграція функцій контролінгу, що включає збір та аналіз інформації, а також внутрішній контроль;
- підтримка прийняття управлінських рішень у процесі управління ризиками, що дозволяє не лише виявляти ризики, а й проактивно контролювати їх;
- коригування стратегій з урахуванням змін у ризиковому середовищі; прогнозування наслідків шляхом ідентифікації, оцінки, контролю та фінансування ризиків;
- забезпечення стабільності діяльності через систематичний аналіз даних та проведення регулярного моніторингу.

На АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» проводиться контроль ризику – комплекс заходів по зменшенню негативного впливу певних видів несприятливої події або по його запобіганню, встановлено пожежну сигналізацію та автоматичну системи гасіння пожеж для зниження ризику псування майна внаслідок пожежі, окрема продукції компанії виробляється на

електростанціях різних типів, таких як теплові, гідроелектричні, атомні, вітрові та сонячні (сонячні панелі, контрольні прилади заміру витоків електроенергії)..

Застосовуються такі канали взаємодії де вирішуються питання та керуються основні мотиви взаємодії споживача і послуг.

Як велика енергетична компанія, використовує комбінацію класичних та сучасних методів управління ризиками, що включають ідентифікацію (виявлення загроз та можливостей), оцінку (кількісну та якісну), обробку (унікнення, зменшення, передача, прийняття ризиків) та моніторинг, зосереджуючись на операційних (аварії на об'єктах), фінансових (ціни, курси валют), регуляторних (законодавство) та ринкових (конкуренція) ризиках, використовуючи інструменти як індикатори ризиків, профілі ризиків, моделювання сценаріїв та впровадження систем безпеки, особливо враховуючи війну (безпека персоналу, об'єктів, кіберзахист).

Одним із основних методів управління ризиками АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» є самофінансування. Самофінансування передбачає створення відповідних страхових фондів і резервів на випадок настання несприятливої події на самому підприємстві як в грошовій, так і натуральній формі за рахунок власних ресурсів. Передача ризику відбувається шляхом укладання строкових угод.

Основні методи управління ризиками в АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

Ідентифікація ризиків:

1.1 Аналіз процесів: Систематичне вивчення операцій (виробництво, передача, розподіл) для виявлення слабких місць.

1.2 Звітність про інциденти: Використання даних про минулі аварії та нещасні випадки.

1.3 Експертні оцінки: Залучення фахівців для прогнозування потенційних загроз. Оцінка ризиків (Кількісна та Якісна):

1.4 Матриця ризиків (Ймовірність проти Вплив): Визначення пріоритетності ризиків.

1.5 Аналіз чутливості та сценаріїв: Моделювання впливу різних умов (наприклад, зміна цін на паливо, перебої з постачанням).

1.6 Критичні значення та моделювання: Оцінка ризиків для інфраструктури (наприклад, критичних точок електромережі).

1.7 Обробка (Реагування) ризиків:

1.8 Зменшення (Зниження): Впровадження систем безпеки, модернізація обладнання, навчання персоналу (наприклад, протипожежні системи, захист від кіберзагроз).

1.9 Передача ризику: Страхування (майно, відповідальність), укладання договорів із партнерами, що перекладають частину відповідальності.

1.10 Уникнення ризику: Відмова від діяльності, пов'язаної з надвисоким ризиком.

1.11 Прийняття (Поглинання) ризику: Самостійне покриття потенційних збитків (наприклад, для незначних ризиків).

1.12 Моніторинг та Контроль:

- Індикатори ризику (Key Risk Indicators - KRIs): Відстеження показників, що вказують на зростання ризику (наприклад, кількість відмов обладнання).

- Профілі ризиків: Регулярне оновлення інформації про всі ідентифіковані ризики та заходи реагування.

- Систему корпоративного управління побудовано на принципах інформаційної відкритості та прозорості. Для того, аби враховувати зміни в бізнесі та потребах суспільства, система постійно розвивається. Корпорація поділила функції стратегічного планування та операційного управління. Такий підхід дає змогу рівною мірою розвивати нові та наявні напрями діяльності згідно з довгостроковою стратегією розвитку та досягти цілей, визначених у ESG-стратегії.

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств

Напря́м	Основні складові	Характеристика
Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> • використання оборотних засобів • використання основних засобів • ефективність використання трудових ресурсів 	<p>Ресурсний напрям відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання матеріальної бази виробництва та живої праці. У процесі аналізу враховують рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції (співвідношення амортизації, матеріальних витрат і витрат на оплату праці). Показники доцільно досліджувати в динаміці та, за можливості, порівнювати з аналогічними показниками конкурентів. Для оборотних фондів ключовим показником є швидкість обороту, підвищення якої можливе за рахунок зменшення обсягів незавершеного виробництва, оптимізації виробничих запасів, прискорення реалізації готової продукції та скорочення дебіторської заборгованості. Важливими також є заходи з раціоналізації використання матеріальних ресурсів і розвитку трудового потенціалу підприємства.</p>
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> • організаційно-правова структура управління • організація виробничо-господарської діяльності 	<p>Організаційний напрям спрямований на підвищення ефективності управління процесами, що відбуваються на підприємстві. Раціональна організація виробничого процесу є важливим резервом зростання ефективності діяльності. Аналіз має охоплювати всі рівні управління - від робочого місця окремого працівника до підприємства в цілому. Для виробничих підприємств особливо важливими є можливості застосування масового та великосерійного виробництва, які забезпечують зниження витрат і зростання продуктивності праці.</p>
Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження сучасних досягнень техніки і технології • удосконалення наявної техніки і технології 	<p>Технологічний напрям пов'язаний із подоланням технічного та технологічного відставання підприємств. Він включає матеріальний компонент (оновлення та модернізацію технічної бази) і нематеріальний компонент (удосконалення організаційно-правових механізмів, формування корпоративної культури). Перехід на сучасні технології та запозичення кращих управлінських практик передових компаній сприяють підвищенню конкурентоспроможності та довгострокової економічної ефективності підприємства.</p>

3.3. Побудова моделі оптимізації напрямів удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту

На основі напрямів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, пропонуємо зосередитися у ресурсному напрямі, а саме базовими показниками для змін вважатимемо із фінансової звітності та обраними у табл.3.2:

Таблиця 3.2 – Основні фінансово-економічні показники Компанії

Показник, тис. грн.	2023	2024	Відхилення	Темп приросту, %	Середній прогноз
Виручка від реалізації продукції	8035035	10554170	2519135	31,35%	13863101
Собівартість реалізованої продукції	7753331	9259233	1505902	19,42%	11057621
Фінансовий результат до оподаткування	0	911249	911249	12%	1020599
Чистий прибуток	18737	793072	774335	12%	888241
Оборотні активи	2514310	2702878	188568	7,50%	2905588
Необоротні активи	7428887	7919211	490324	6,60%	8441898
Власний капітал	6136874	6929947	793073	12,92%	7825509
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	221752	903437	681685	12%	1011849
Поточні зобов'язання і забезпечення	3584571	2788705	-795866	12%	3123350
Валюта балансу	9943197	10622089	678892	6,83%	11347334

Оскільки окремі фінансові показники підприємства значно сильно відхиляються за темпом приросту, доцільним є коригування номінальних значень з урахуванням інфляційного чинника. Це дозволить оцінити реальне економічне зростання обумовленим знеціненням грошових коштів та зростанням цін на товари і послуги. Станом на 2024 рік рівень інфляції становив - 112,0 % річних.

Впродовж аналізованого періодів 2017-2024 рр. було виявлено тенденції до погіршення ресурсної збалансованості, що проявляється у зростанні частки позикового капіталу, підвищенні фінансових ризиків, а також неефективному використанні оборотних активів та наявності втрат.

Зазначені тенденції свідчать про формування внутрішнього дисбалансу, який потребує впровадження цільових управлінських рішень. У зв'язку з цим пропонується реалізація проєктів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності використання оборотних активів та зниження залежності від позикових джерел фінансування.

Спрямовуємо моделювання щодо реалізації наряду «ресурсного забезпечення»:

1) Проєкт №1 - «Програма встановлення інтелектуальних лічильників» - спрямований на модернізацію системи обліку електроенергії, зменшення мережних втрат, підвищення точності обліку та забезпечення складання балансу енергії в енерговузлах. Впроваджуємо лічильник «День/Ніч» які надає доступ до: автоматичної передачі показів, зменшення крадіжок енергії та неточності, покращення контролю та комерційного обліку. На реалізацію даного проєкту спрямовуємо – 400000 грн.

Таблиця 3.3 – Дані проєкту №1

Елемент	Кількість	Вартість, од. (однофазний)	Вартість, од. (трёхфазний)
Комерційний прилад обліку	1000	1650	3150
Автоматичний вимикач	1000	982	982
Програмування прилад (плата за параметризацію)	1000	152	152
АСКОЕ	1000	47	47
Встановлення інтелектуальних датчиків	1000	200	200
Матеріали монтажу	1000	150	150
Оплата праці (ставка за годину)	3 год.	200	230
Транспортування	1000	782	782
Адміністративні витрати	1000	450	450
Собівартість реалізованої продукції	1000	5703	7233
Плановий прибуток 40%	1000	7298	9440
Чистий прибуток	1000	6723845	9019825

Реалізація даного проекту стосується виконання таких дій:

- Розрахунок чистого прибутку за мінусом податків (ПДФО – 18%, та військового збору – 5%).
- За умов постійної стабільності та низького рівню аварій, вчасного транспортування персоналу та обладнання прогнозується такий позитивний прогноз:
- Зростання кількості планового встановлення лічильників – 25%
- Зниження втрат на власні мережі – 15%
- Реалізація повного встановлення інтелектуальних датчиків – 16,5%

За умов підвищеного ризику через пошкодження мереж, проблем із логістикою, чи проблем із кадровим потенціалом прогнозується такий негативний прогноз:

- Затримання поставок лічильників, або доставка пошкоджених – 14%
- Збільшення втрат на власні мережі – 15%
- Скорочення доходів через перенесення / скасування заяв клієнтів - 12%

2) Проект №2 - «Оновлення програмного забезпечення» спрямований на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» шляхом удосконалення інформаційної інфраструктури, автоматизації робочих процесів та підвищення продуктивності праці персоналу. Реалізація проекту передбачає модернізацію наявних програмних комплексів, інтеграцію сучасних цифрових рішень, оптимізацію бізнес-процесів і запровадження нових модулів для управління послугами, технічними роботами, плануванням і контролінгом. На реалізацію даного проекту спрямовуємо – 100000 грн.

Ключовими компонентами проекту є:

Оновлення графічних моделей проектування (30%-30000грн.) -
Скорочення часу операцій;

Виготовлення методик та навчання персоналу (24% - 24000 грн.) -
Підвищення продуктивності;

Супровід і моніторинговий контролінг (14% - 14000 грн.) – контроль відхилень;

Резерв (налаштування, тестування) (32% - 32000 грн.) – зниження ризиків;

Нижче проведемо розрахунок, оформлений у вигляді задачі:

- Розрахуємо продуктивність праці до/після впровадження проекту;
- Розподіл бюджету (фінансування) - 100000 тис.грн;
- Розрахуємо позитивний і негативний прогноз зміни при використанні бюджету до необоротних активах та врахуємо ризики;

Таблиця 3.4 – Звітність по договорам

Показник	2023 (базисний)	2024 (звітний)
Необоротні активи	65991	184546
Чисельність працівників	4622	4607
Продуктивність праці	1,33	1,59
Обсяг виконаних послуг	6192	7326
Проектування – договір типу 1	2 261	2002
Витрати часу на одиницю, людино-годин	1,5	2
Проектування – договір типу 2	1942	1899
Витрати часу на одиницю, людино-годин (норма)	2	2
Переукладання договорів	1989	3425
Витрати часу на одиницю, людино-годин (норма)	3,5	3

За умов реалізації позитивного сценарію буде:

- 1) Час на виготовлення та проектування договорів скоротиться на 30%.
- 2) Продуктивність праці при виготовленні договорів збільшиться на 24%.
- 3) Контролінг за дотриманням показників сприятиме зростанню впровадження програмного забезпечення на 14%.

За умов реалізації негативного сценарію буде:

- 1) Контролінг за дотриманням показників сприятиме зростанню впровадження програмного забезпечення на 14%.
- 2) Надання послуг зменшиться приблизно на 8%, що негативно вплине на ефективність роботи та задоволеність клієнтів.
- 3) Виділення коштів на покриття резервів;

Після впровадження проєктів здійснюється оцінка економічної ефективності з метою визначення найбільш прибуткового. За результатами даної оцінки для обраного проєкту проводиться розрахунок балансової частини з метою деталізації різниць та аналізу динаміки показників.

3.4. Перевірка результативності оптимізаційних рішень та обґрунтування їх ефективності

Проєкт №1. «Програма встановлення інтелектуальних лічильників»

Наразі ми маємо понад – 1000 од., комерційних прилад обліку, із яких наш прибуток становить 1836 – однофазний та 2171 – трьохфазний за од. реалізації. При позитивному сценарії клієнти зацікавилися можливістю встановлення комерційних прилад обліку – 250 од., отже прорахуємо чистий прибуток які ми можемо вже отримати від реалізації. При негативному сценарії збільшилися втрати комерційних приладів обліку - на 140 од., отримано збиток через збільшення витрат на мережі та скасування клієнтами встановлення комерційних приладів обліку через власні причини.

Таблиця 3.5 – Розрахунок прогнозу по проєкту №1

Елемент	Початкове		Позитивний		Негативний	
	I-фазний	III-фазний	I-фазний	III-фазний	I-фазний	III-фазний
Комерційний прилад обліку	1650	3150	1650	3150	1650	3150
Автоматичний вимикач	982	982	982	982	982	982
Програмування прилад (плата за параметризацію)	152	152	152	152	152	152
АСКОЕ	47	47	47	47	47	47
Встановлення інтелектуальних датчиків	200	200	200	200	200	200
Матеріали монтажу	150	150	150	150	150	150
Оплата праці (ставка за годину)	200	230	200	230	200	230
Транспортування	782	782	782	782	782	782
Адміністративні витрати	450	450	450	450	450	450
Собівартість реалізованої продукції	5703	7233	4848	6148	6558	8318
Плановий прибуток 40%	7298	9440	6787	8607	3935	4991
Чистий прибуток	6723845	9019825	391348	496338	-126237	-286370

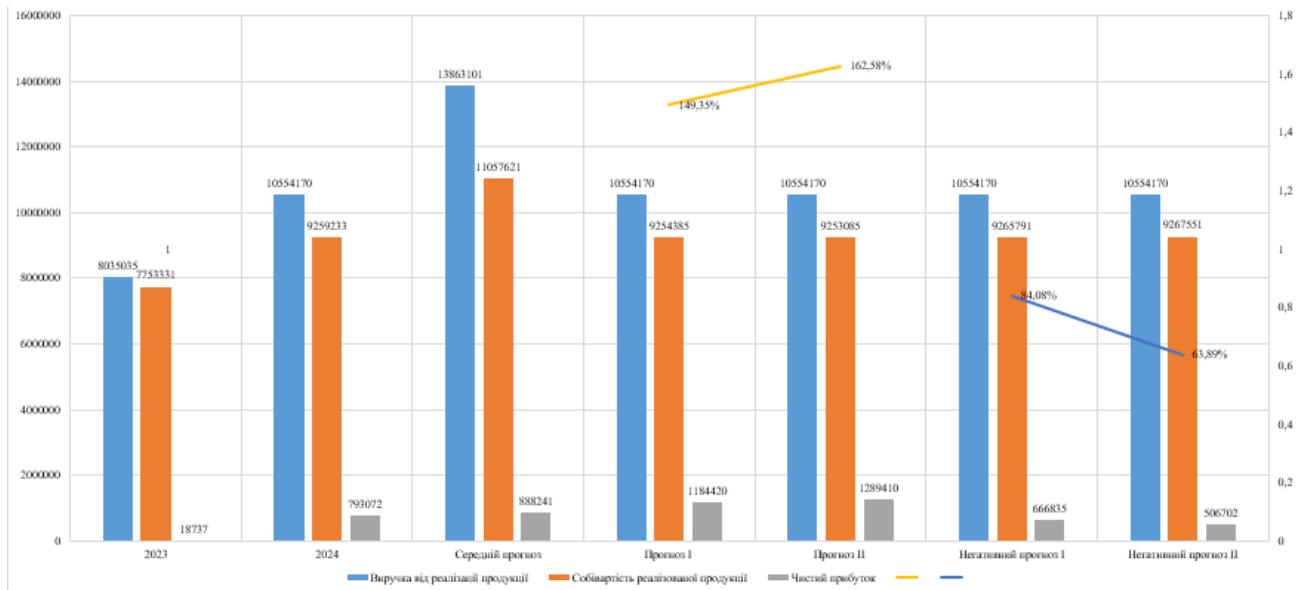


Рис. 3.1 – Динаміка проєктів (позитив та негатив)

Ефективність проєкту №1. Шляхом інвестування коштів у розмірі 400000 грн. було встановлено комерційні прилади обліку, що забезпечило автоматизоване та оперативне зчитування показників, підвищення точності обліку та скорочення часових і операційних витрат. Реалізація проєкту у позитивному сценарії сприяла формуванню додаткового чистого прибутку. Незважаючи на наявність ризиків, пов'язаних із можливим зменшенням попиту, отримані результати про зниження витратності та активізацію виробничо-господарських процесів передачі показів, що дозволяє зробити висновок про економічну доцільність проєкту №1.

Проект 2. Наразі обсяг реалізації договорів становить 6192 та 7326 од., впроваджуючи програмне забезпечення, ми підвищуємо ефективність видачі договорів(продуктивність), а отже:

Використаємо формулу, продуктивності праці [70 - Марусяк]

Продуктивність праці = Чистий дохід від реалізації продукції / Середньоспикова чисельність працівників

При позитивному сценарії, якщо не зміниться чисельність працівників:

1) $(7326 * 1 / (1 - 30\%)) + (7326 * 14\%) = 11931,24$ од. – обсяг виконаних послуг, враховуючи скорочення часу;

2) $119321,24/4607 = 2,59$ од. – продуктивність праці;

При негативному сценарії, якщо не зміниться чисельність працівників:

1) $(7326 * 1 / (1 - 8\%)) + (7326 * 14\%) = 7683,6$ од. - обсяг виконаних послуг, враховуючи зменшення ефективності робіт;

2) $7683,6/4607 = 1,67$ од. – продуктивність праці;

Таблиця 3.6 – Розрахунок прогнозу по проєкту №2

Показник	2023 (базисний)	2024 (звітний)	Прогнозний	Негативний
Оборотні активи, тис. грн.	65991	184546	184646	84646
Чисельність працівників	4622	4607	4607	4607
Продуктивність праці	1,33	1,59	2,59	1,67
Обсяг виконаних послуг	6192	7326	11931,24	7683,6
Проектування – договір типу 1	2 261	2002	x	x
Витрати часу на одиницю, людино-годин	1,5	2	1,3	2,3
Проектування – договір типу 2	1942	1899	x	x
Витрати часу на одиницю, людино-годин (норма)	2	2	1,3	2,3
Переукладання договорів	1989	3425	x	x
Витрати часу на одиницю, людино-годин (норма)	3,5	3	2,3	3,3

Ефективність проєкту №2. Впровадження проєкту сприяло підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства через автоматизацію робочих процесів та удосконалення інформаційної бази.

Основні результати – підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок скорочення середнього часу виконання операцій за рахунок оптимізації процесу й зменшення обсягу ручних операцій.

Проект №1- впливає на баланс, активи, пасиви

Проект №2 - впливає на операційну ефективність і продуктивність

Таблиця 3.7 – Оцінка ефективності впроваджених проєктів

Показник, тис. грн.	Середній прогноз	Проєкт I (а)	Проєкт I (б)	Проєкт II	Проєкт I
Виручка від реалізації продукції	13863101	8035035	10554170	10566101	10546486
Собівартість реалізованої продукції	11057621	9265676	9265676	9259233	11057621
Фінансовий результат до оподаткування	1020599	920689	920689	911249	911249
Чистий прибуток	888241	1184420	1289410	792972	792972
Оборотні активи	2905588	2702878	2702878	2702878	2702878
Необоротні активи	8441898	7919211	7919211	7919311	7919311
Власний капітал	7825509	6929947	6929947	6929847	6929847
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1011849	903437	903437	903437	903437
Поточні зобов'язання і забезпечення	3123350	2788705	2788705	2788705	2788705
Валюта балансу	11347334	10622089	10622089	10622189	10622189

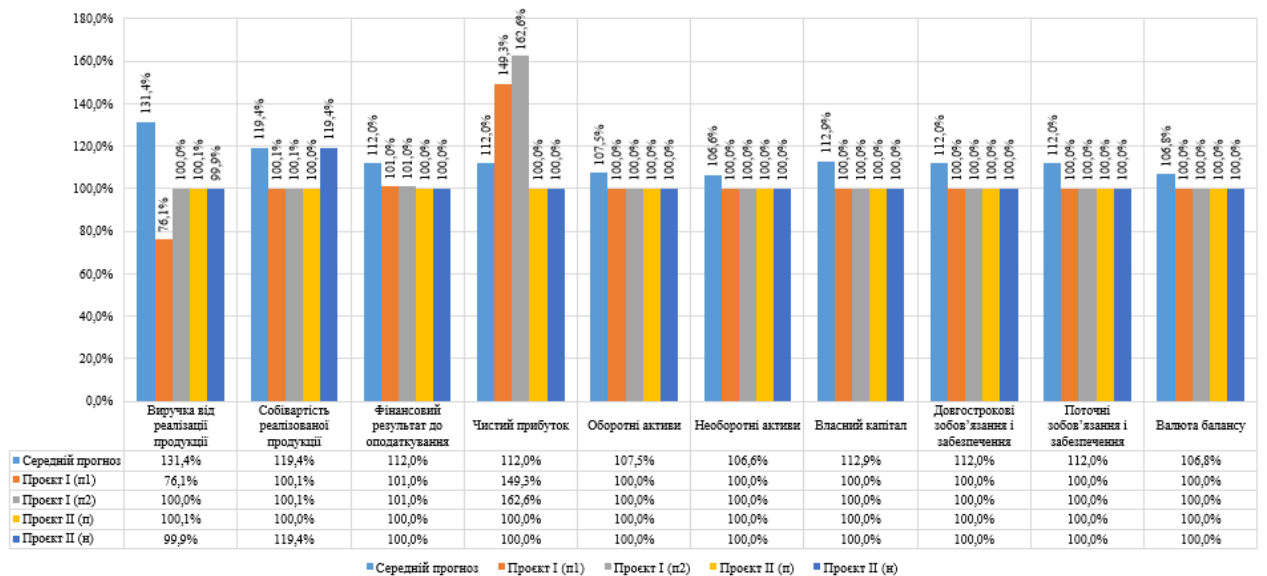


Рис. 3.2 – Порівняння темпу росту різних проєктів

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи зосереджено увагу на практичних аспектах удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ». Проведене дослідження дозволило оцінити відповідність чинної організаційно-управлінської структури сучасним вимогам управління ризиками та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

Здійснено оцінку переваг і недоліків організаційно-управлінської структури підприємства. Встановлено, що існуюча система управління забезпечує стабільність функціонування підприємства, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також ефективну координацію виробничих і фінансових процесів. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема фрагментарність інформаційних потоків, недостатній рівень інтеграції контролінгу з системою ризик-менеджменту, обмежену роль служби контролінгу у стратегічному управлінні та превентивному виявленні ризиків.

Було обґрунтовано напрями удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на посилення аналітичної та прогностичної функцій контролінгу, інтеграцію фінансового, стратегічного й оперативного контролінгу, удосконалення системи бюджетування, управління витратами та ризиками, а також підвищення ролі інформаційного забезпечення в ухваленні управлінських рішень. Реалізація запропонованих напрямів дозволяє забезпечити своєчасну ідентифікацію ризиків, підвищити якість управлінських рішень і зміцнити фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, результати третього розділу підтвердили доцільність розвитку контролінгу як ключового елемента системи ризик-менеджменту, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з поточними управлінськими рішеннями та рівнем допустимого ризику.

РОЗДІЛ 4

РЕЗУЛЬТАТИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Результати удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту

За наслідками аналізу діяльності підприємства і розробки заходів щодо проєктів складемо прогнозний баланс найприбутковішого проєкту і порівняємо отримані прогнозні фінансові результати роботи підприємства з фінансовими результатами звітнього року.

В результаті впровадження стосується виконання таких дій:

Збільшення основних фондів підприємства на 102000 грн.

Збільшення суми додаткового капіталу на 50000 грн.

Залишок коштів від проєкту спрямуємо на резерв у готівку та еквіваленти.

Крім того спрямуємо зменшення на розрахунок за поточними зобов'язаннями:

Сума за розрахунками з бюджетом на - 66159 грн.

Сума за розрахунками з страхування на - 16026 грн.

Сума за розрахунками з оплати праці на - 59891 грн.

Сума за розрахунками за одержаними авансами на - 200000 грн.

На основі отриманих і врахованих змін в статтях балансу складемо прогнозний баланс підприємства: актив балансу – табл.4.1; пасив балансу – табл.4.2.

Для визначення прогнозного чистого прибутку підприємства в наступному році візьмемо дані виручки від реалізації та собівартості продукції звітнього року і скорегуємо їх на запропоновані зміни:

Чиста виручка від реалізації прогнозна:

Таблиця 4.1 – Актив:

Назва рядка (тис. грн)	Код рядка	2024	2025
1	2	3	4
Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи		184546	184546
первісна вартість	1001	327444	327444
накопичена амортизація	1002	-142898	-142898
Незавершені капітальні інвестиції	1005	397117	397117
Основні засоби	1010	7294846	7396846
первісна вартість	1011	10896000	11396000
знос	1012	-3601154	3999154
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	42702	42702
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	7919211	8021211
II. Оборотні активи Запаси	1100	90367	90367
Виробничі запаси	1101	83673	83673
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	6694	6694
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	238423	238423
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	221504	221504
у тому числі з податку на прибуток з нарахованих доходів	1135	34305	34305
у тому числі з податку на прибуток з нарахованих доходів	1136	25675	25675
із внутрішніх розрахунків	1140	2961	2961
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	546700	546700
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Г роші та їх еквіваленти	1165	1460554	1463554

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1460554	1460554
Витрати майбутніх періодів	1170	4467	4467
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	103596	103596
Усього за розділом II	1195	2702878	2705878
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10622089	10727089

Таблиця 4.2 – Пасив

Назва рядка	Код рядка	2024	2025
1	2	3	4
Власний капітал	1400		
Зареєстрований (пайовий) капітал		59916	59916
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1429478	1429478
Додатковий капітал	1410	202382	702382
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	13981	13981
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5224190	5171266
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	6929947	7377023
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
		196658	196658
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	616249	616249
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4
Цільове фінансування	1525	90530	90530
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	903437	903437
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків		80774	80774
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	74515	74515
товари, роботи, послуги	1615	1161125	1161125
розрахунками з бюджетом	1620	66159	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	16026	0
розрахунками з оплати праці	1630	59891	0
за одержаними авансами	1635	832370	632370
за розрахунками з учасниками	1640	38096	38096
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	298460	298460
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	161289	161289
Усього за розділом III	1695	2788705	2446629
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10622089	10727089

У додатку Г було відображено прогноз згідно реалізації проєкту I.

Розрахуємо фінансові коефіцієнти виконаного прогнозу (табл. 4.3)

Таблиця 4.3 – Фінансові коефіцієнти прогнозу

Показники	2024	Прогноз	Відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії	65,24%	68,77%	3,53%
Коефіцієнт покриття запасів	-95,00%	110,60%	205,60%
Коефіцієнт платоспроможності	52,37%	338,44%	286,07%
Коефіцієнт термінової ліквідності	93,68%	110,60%	16,92%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	52,00%	59,82%	7,82%
Рентабельність активів, %	7,47%	12,02%	4,55%
Рентабельність власного капіталу, %	11,44%	68,77%	57,33%
Рентабельність реалізації, %	7,51%	12,22%	4,71%

- Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 65,24% до 68,77%
- Коефіцієнт платоспроможності зріс з 52,37% до 338,44%
- Рентабельність активів зросла з 7,47% до 12,02%
- Рентабельність власного капіталу зріс з 11,44% до 68,77%
- Рентабельність реалізації зріс з 7,51% до 12,22%.

Висновки до розділу 4

За результатами проведення аналізу діяльності підприємства та розробки комплексу заходів у межах найприбутковішого проекту було сформовано прогнозний баланс і здійснено порівняння прогнозних фінансових результатів зі звітними показниками 2024 року.

Отримані розрахунки свідчать про істотне покращення ключових фінансово-економічних параметрів підприємства у прогнозному періоді. Відбулося зростання коефіцієнта фінансової автономії з 65,24 % до 68,77 % підтверджує підвищення рівня фінансової незалежності підприємства та зниження залежності від залучених джерел фінансування. Зменшилось фінансові ризики та відбулось суттєве посилення здатності підприємства виконувати свої зобов'язання, а саме позитивна динаміка коефіцієнта платоспроможності зріс з 52,37 % до 338,44 %. Було проаналізовано є поліпшення показника покриття запасів, який у прогнозі досяг 110,60 % порівняно з від'ємним значенням у

звітному році, що вказує на формування достатньої фінансової бази для забезпечення операційної діяльності.

Даний факт свідчить про зростання ефективності використання ресурсів підприємства, підвищення віддачі вкладеного капіталу та покращення фінансових результатів основної діяльності.

Зростання коефіцієнтів термінової та абсолютної ліквідності відповідно до 110,60 % та 59,82 % підтверджує підвищення рівня ліквідності та оперативної платоспроможності підприємства.

Разом із цим прогнозні розрахунки демонструють суттєве зростання показників рентабельності. Рентабельність активів підвищилася з 7,47 % до 12,02 %, рентабельність власного капіталу - з 11,44 % до 68,77 %, а рентабельність реалізації - з 7,51 % до 12,22 %.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів у межах обраного проекту забезпечує зміцнення фінансової стійкості, підвищення ліквідності та платоспроможності, а також суттєве зростання прибутковості підприємства.

ВИСНОВКИ

У зв'язку з дослідженням теоретичних і методологічних засад впровадження контролінгу в систему ризик-менеджменту підприємства у роботі послідовно розглянуто такі аспекти.

У розділі 1 висвітлено теоретичні та методологічні основи впровадження контролінгу в систему управління ризиками на підприємстві. Розкрито зміст базових управлінських категорій, охарактеризовано основні функції управління та їх взаємозв'язок у процесах діяльності підприємства.

Узагальнено наукові підходи до визначення сутності контролінгу, окреслено його мету, завдання, функції та значення у сучасних системах управління. Обґрунтовано відмінність контролінгу від традиційної функції контролю.

Досліджено традиційні методи контролінгу й підходи до оцінки ризиків, здійснено систематизацію. На цій основі запропоновано напрями мінімізації ризиків.

У розділі 2 надано організаційно-економічну характеристику АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ», визначено його місце та роль в енергетичній галузі. Проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства, зокрема галузеве регулювання, макроекономічні та воєнні ризики. Проведено комплексний аналіз фінансового стану та результатів господарської діяльності, оцінено структуру капіталу, фінансову стійкість і платоспроможність підприємства. Виявлено ключові проблеми функціонування системи управління та передумови для впровадження й удосконалення контролінгу в системі ризик-менеджменту.

У розділі 3 здійснено оцінку переваг і недоліків існуючої організаційно-управлінської структури підприємства та проаналізовано рівень інтеграції контролінгу в систему управління і ризик-менеджменту. Встановлено, що діюча система управління загалом забезпечує стабільність функціонування підприємства, проте характеризується недостатнім рівнем інформаційної

взаємодії між підрозділами, обмеженою стратегічною спрямованістю контролінгу та недостатньою орієнтацією на управління ризиками. На базі цього обґрунтовано та розраховано проєктні рішення щодо впровадження спеціалізованого програмного забезпечення контролінгу та встановлення комерційних приладів обліку, реалізація яких сприятиме підвищенню прозорості інформаційних потоків, зростанню продуктивності та зниженню ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємства.

У розділі 4 розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення контролінгу у системі ризик-менеджменту підприємства. Розраховано найбільш прибутковий проєкт і змодельовано зміни основних фінансових показників у результаті його реалізації. Отримані результати підтверджують ефективність оптимізації системи контролінгу, підвищення якості управлінських рішень, зміцнення фінансової стійкості підприємства та зниження рівня ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства [Текст] : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Об'єм даних 14,95 Мб
2. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
3. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
4. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
5. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с. ISBN
7. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
8. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. М 50 Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. – Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с.
9. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ :

- Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с. – (Серія «Могилянський підручник»).
10. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергачова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова - Електронні текстові дані (1 файл:Мбайт). - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. - 190 с. (14,2 д.а.)
 11. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с.
 12. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
 13. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад.: О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
 14. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнєця, 2021. – 138 с.
 15. Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління: навчальний посібник. Одеський національний технологічний університет, 2024. 473с.
 16. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, –352 с.
 17. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня / уклад. С. Ю. Гончарова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнєця, 2021. – 48 с.

18. Коковіхіна О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2023 – 114 с.
19. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2022. 459 с.
20. Стащук О. В. С-37 Управління фінансовою санацією підприємств : конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітнього ступеня «магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Луцьк : «Вежа», 2021. 148 с.
21. Дегтярьова О. О. Формування контролюючого механізму управління ефективністю енергетичної системи промислового підприємства / О. О. Дегтярьова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31 (70), № 4(1). – С. 104–107. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_4\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_4(1)_21).
22. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування і запуск систем контролю на промислових підприємствах // Економіка управління і адміністрування. – 2021. – № 1 (95). – С. 3–7. – DOI: 10.26642/ema-2021-1(95)-3-7.
23. Партин Г., Омелян Х. А. Основні завдання, об'єкти та сучасні особливості фінансового контролінгу в системі управління підприємством // Ефективна економіка. – 2024. – № 3. – DOI: 10.32702/2307-2105.2024.3.84.
24. Коваль Н. Особливості стратегічного фінансового контролінгу в сучасних умовах // Сучасна економіка. – 2022. – Т. 31, № 1. – С. 52–57. – DOI: 10.31521/modecon.V31(2022)-08.
25. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Довгань В. В. Управління витратами інноваційного підприємства в рамках системи контролінгу // Трансформаційна економіка. – 2025. – Т. 10, № 1. – DOI: 10.32782/2786-8141/2025-10-1.
26. Коробка С. В. Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження // Менеджмент і бізнес-адміністрування. – 2025. – № 18. – DOI: 10.54929/2786-5738-2025-18-10-01.

27. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2022. – № 2 (81). – С. 149–153. – Режим доступу: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55.
28. Berts J., Quinn M. Situational rationality and management control change: an empirical note on key actors, situational rationalities and generalized practices // *Qualitative Research in Accounting and Management*. – 2022. – Vol. 19. – P. 77–100.
29. Carr M., Joss S. Management control change: pathways to the future of work // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. – 2023. – Vol. 36, No. 9. – P. 390–417. – DOI: 10.1108/AAAJ-08-2022-6005.
30. Hartmann B., Reuter C., Strauss E. Managing big data? Unfolding organizational search for competitive advantage through IT // *Scandinavian Journal of Management*. – 2023. – DOI: 10.1016/j.scaman.2023.101282. – Режим доступу: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.02314>.
31. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>
32. Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (50), 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
33. Дем'яненко Т.І. Необхідність провадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55
34. Іванова О.О., Петров М.О. Механізми управління ризиками в системах підприємств. *Електронний науковий журнал «Сучасні проблеми економіки»*. 2022. URL: elartu.tntu.edu.ua
35. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf

- 36.Коробка, С. В. (2025). Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження . *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-10-01>
- 37.Мех К., Федулова І. Формування системи ризикменеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (43), 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>
- 38.Носач Н. М., Єгізар'ян А. Г., Полякова Є. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116-123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>.
- 39.Носач, Н. М. (2024). Теоретико-методичні засади управління ризиками в рамках впровадження систем моніторингу і контролінгу на агропідприємстві. *Актуальні питання економічних наук*, (5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14319937>
- 40.Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*, №30 (серпень, 2023). С. 89—95. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012>
- 41.Филик В.І. Ризики у підприємстві: стратегії управління та аналіз. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2021. 236 с.
- 42.Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Є. Пустовіт. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf
- 43.Адонін С.В. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / С.В. Адонін, Ю.М. Калашнікова // *Ефективна економіка*. - 2022. - № 2. - DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.97>

- 44.Кальченко, О. (2023). Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. Проблеми і перспективи економіки та управління, №4 (32), С. 291–300.
- 45.Кладницька, Т., Артимонова, І., Кеменяш, І., Свиноус, Н. (2024). Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. Сталий розвиток економіки, №2(49), С. 314-318.
- 46.Овсієнко Н.В., Котвицька Н.М., Овсієнко В.В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. Економічний простір. 2025. № 197. С. 199-203.
- 47.Orlova, O., Bezditko, O. (2025). Особливості ризик-контролінгу фінансової діяльності підприємств в умовах кризи. НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія "Економічні науки", №27(105), С. 84-88.
- 48.Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 6. С. 56-61.
- 49.Тітов, В. (2024). Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. Сталий розвиток економіки, №3(50), С. 378-381.
- 50.Лобунець Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073«Менеджмент». Київ : НУБіП, 2023. 147 с.
- 51.Беконіна Є. М., Алькема В. Г. Використання цифрових технологій в контролінгу: сучасні підходи та перспективи розвитку. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 023 р.). Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1787> (дата звернення: 29.11.2024).

52. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 201–208.
53. Гринчук Ю.В. Контролінг у системі ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Ю.В. Гринчук, О.В. Багатий // - Режим доступу: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13091/1/19-21.pdf>
54. Шкіра А.А. Фінансовий контролінг в управлінні підприємством / А.А. Шкіра, О.О. Ляхова // Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного
55. Пушкар І. В., Проскуріна Н. М. Контролінг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік і аудит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 106 с.
56. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» для студентів другого (магістр) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування» та ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою» – НУПП, 2023. – 80 с.
57. Шульга Н. П. Банківський контролінг. Практикум : навч. посіб. / Н. П. Шульга. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 272 с.
58. Лобунець Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : НУБіП, 2023. 147 с.
59. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с
60. Піжук О. І. ПЗ2 Контролінг в управлінні підприємством: навч. посібник / О. І. Піжук, В. Г. Бодров, І. В. Минчинська ; [за заг. ред. О. І. Піжук]. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 442 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 40).

61. Волкова М. В. Контролінг : конспект лекцій (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / М. В. Волкова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 152 с.
62. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
63. В. С. Цирульніков. Контролінг: його поняття, сутність та інструментарій / Цирульніков В. С. // Вінницький національний технічний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33956/%D0%A6%D0%B8%D1%80%D1%83%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf?sequence=1>
64. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник [Електронне видання] / О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 84 с. – Режим доступу:
65. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент : навчально-методичний посібник. Київ : НаУКМА, 2022. 212 с. ISBN 978-617-7668-38-0.
66. Ризик менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня / Г. В. Демченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 74 с
67. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 63 с.
68. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПІ «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.(7,0 ум.д.а.).

69. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с
70. Фінансовий аналіз: навч. посібник / уклад.: Н.Л. Марусяк. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 172 с.
71. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» / укладач: Ткаченко І.П. – Кам'янське, ДДТУ, 2020 р. - 223 с.
72. Єпіфанова, І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2022. – 144 с.
73. Магопець О.А., Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз: видання 2-ге виправлене і доповнене. – Кропивницький: ЦНТУ. 2022 р. 230 с.
74. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Н. О. Кондратенко, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 166 с.
75. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.
76. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз. Навчально-методичний посібник для практичних занять і самостійної роботи (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання ступеня вищої освіти Бакалавр освітньо-професійної програми Облік і оподаткування спеціальності 071 Облік і оподаткування). Полтава: ПДАУ, 2021. 99 с.
77. Стеценко С.П С79 Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посіб. / С.П. Стеценко, Л.В. Сорокіна, К.В.Ізмайлова. – Київ: КНУБА, 2019. – 160 с.

78. Навчально-наочний посібник «Фінансовий аналіз у схемах і таблицях» / Гаватюк Л.С., Ковальчук Н.О. Чернівці, 2019. 120 с.
79. Ткачук Н.В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. Електронне видання. 2023. 114 с.
80. Гайбура Ю.А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ю.А. Гайбура. – Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2021. – 176 с.
81. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник - Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. - 180 с.
82. Економічний аналіз : курс лекцій для здобувачів початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної форми здобуття вищої освіти / уклад. О. М. Вишневська, Л. А. Козаченко, А. Г. Костирко. Миколаїв : МНАУ, 2022. 85 с
83. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.(7,0 ум.д.а.).
84. Каличева Н. Є., Воловельська І. В., Соломніков І. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2023. – Ч. 1. – 59 с.
85. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. К. : НУХТ, 2021. 344 с.
86. Лактіонова О. А. Л 198 Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
87. Полінкевич О. М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : ВежаДрук, 2023. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Об'єм даних 9,59 Мб

88. Статут АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dtek-dnem.com.ua/ua/file/imnsbMUFcyokA?inline=1>
89. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://procedure.prozorro.sale/api/documents/public/502959bcd3f746e8b48b5aca328441c2>
90. Виписка з Єдиного державного реєстру АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23359034/

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма №1 - Баланс

АКТИВ	Код рядка	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи	1000	8908	8908	15697	17091
Первісна вартість	1001	36690	36690	54084	60118
Накопичена амортизація	1002	-27782	-27782	-38387	-43027
Незавершені капітальні інвестиції	1005	246288	246288	418156	200965
Основні засоби	1010	2822999	2822999	4996398	5503541
первісна вартість	1011	3755893	3755893	7355601	8856427
знос	1012	-932894	(932894)	(2359203)	(3352886)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	139046	139046	195047	154689
Відстрочені податкові активи	1045	69760	69760	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	3287001	3287001	5625298	5876286
II. Оборотні активи Запаси	1100	57603	57603	38767	40099
Виробничі запаси	1101	55925	55925	36109	34788
Незавершене виробництво	1102	726	726	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0	0
Товари	1104	952	952	2658	5311
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1092848	1092848	283317	271496
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	34450	34450	59538	23754
з бюджетом	1135	2413	2413	12224	32448
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	19565
з нарахованих доходів	1140	0	0	8210	5014
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108426	108426	20590	15248
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	513093	513093
Гроші та їх еквіваленти	1165	873927	873927	564473	575642
Готівка	1166	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	68	68	63	1210

Продовження додатка А

1	2	3	4	5	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	63709	63709	645156	623437
Усього за розділом II	1195	2233444	2233444	2145431	2101441
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	132	0
Баланс	1300	5520445	5520445	7770861	7977727
АКТИВ	Код рядка	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи	1000	54899	96335	65991	184546
Первісна вартість	1001	98389	167676	199480	327444
Накопичена амортизація	1002	-43490	-71341	-133489	-142898
Незавершені капітальні інвестиції	1005	318649	735326	281170	397117
Основні засоби	1010	9312463	6695493	7011085	7294846
первісна вартість	1011	9872762	8396118	9637447	10896000
знос	1012	(560299)	(1700625)	(2626362)	(3601154)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	178724	144454	70641	42702
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	9864735	7671608	7428887	7919211
II. Оборотні активи Запаси	1100	40008	93651	90917	90367
Виробничі запаси	1101	31840	87258	84840	83673
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0	0
Товари	1104	8168	6393	6077	6694
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	228974	220295	242465	238423
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	99882	204029	216611	221504
з бюджетом	1135	178	71717	42954	34305
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	57528	32987	25675
з нарахованих доходів	1140	2504	1680	3728	2961

Продовження додатка А

1	2	3	4	5	6
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	498354	429613	247870	546700
Поточні фінансові інвестиції	1160	280000	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	826993	755372	1273400	1460554
Готівка	1166	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0	1460554
Витрати майбутніх періодів	1170	1639	1132	187	4467
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	522013	532975	396178	103596
Усього за розділом II	1195	2500545	2310464	2514310	2702878
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	129	0	0
Баланс	1300	12365351	9982201	9943197	10622089

Форма №1 – Баланс (Пасив)

ПАСИВ	Код рядка	2017	2019	2020	2021	2022	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	59916	59916	59916	59916	59916	59916	59916
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2384551	1535017	1178785	3581822	2157341	1788126	1429478
Додатковий капітал	1410	0	202382	202382	202382	202382	202382	202382
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	13981	13981	13981	13981	13981	13981
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1499604	2359995	3062691	4311392	3684517	4072469	5224190
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	3944071	4171291	4517755	8169493	6118137	6136874	6929947
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	263918	84077	53331	681791	229144	213182	196658
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	142831	672079	615718	615631	615560		616249
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0	0	8570	90530
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Страхові резерви	1530	0	0	0	0	0	0	0
у тому числі:								
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0	0	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0	0	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0	0	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	406749	756156	669049	1297422	844704	221752	903437
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	0	189150	40960	50768	40234	0	80774
Векселі видані	1605	0	0	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:								
довгостроковим і зобов'язаннями	1610	172456	85911	146812	78962	79350	74177	74515
товари, роботи, послуги	1615	567062	240179	158781	199504	752134	1074396	1161125
розрахунками з бюджетом	1620	11991	32825	21491	152705	30233	108860	66159
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	16415	0	36264	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	8646	12704	16574	16379	14652	15335	16026
розрахунками з оплати праці	1630	33454	48296	60598	62207	55383	58826	59891
за одержаними авансами	1635	1515691	1074863	966309	1046383	778460	809328	832370
за розрахунками з учасниками	1640	194288	194050	38867	193926	193923	193923	38096
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	185176	243448	339395	341194	309952	384961	298460
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0	0	0

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	230377	721988	1001136	756408	765273	864765	161289
Усього за розділом III	1695	2919141	2843414	2790923	2898436	3019360	3584571	2788705
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	1900	7269961	7770861	7977727	12365351	9982201	9943197	10622089

Форма №2 – Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28148320	4415012	5316771	6841427	5940565	8035035	10554170
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27430194	3639409	4868904	6007836	6097970	7753331	9259233
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	718126	775603	447867	833591	0	281704	1294937
збиток	2095	0	0	0	0	157405	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	204195	235588	415909	280427	93114	237580	310378
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-94546	218298	203763	219946	288313	301013	396272

Продовження додатка В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати на збут	2150	0	0	0	0	0	0	0
Інші операційні витрати	2180	-233739	81829	237262	153105	255574	264793	297794
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	594036	711064	422751	740967	0	0	911249
збиток	2195	0	0	0	0	608178	46522	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	42737	159902	181079	170923	103711	329659	163370
Інші доходи	2240	5236	24915	24723	327549	21803	122295	62618
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	-220603	210406	173679	186757	170040	368798	170745
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	-10409	15816	28409	0	744520	9318	19224
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	410997	669659	426465	1032901	0	27316	947268
збиток	2295	0	0	0	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	60162	-135194	-80001	-192433	253428	-8579	-154196
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	471159	534465	346464	840468	0	18737	793072
збиток	2355	0	0	0	0	1143796	0	0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0	3428378	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0	0	0	0	0

Продовження додатка В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0	617108	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0	2811270	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0		0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	471159	534465	346464	3651738	-1143796	18737	793072

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	2500	249452	1508899	2208378	3006006	3347844	3421262	4208210
Витрати на оплату праці	2505	580973	1036635	1368039	1402161	1323156	1365220	1618563
Відрахування на соціальні заходи	2510	121906	208238	284877	292407	259073	276132	317640
Амортизація	2515	374597	881948	1000707	1140700	1175553	1003581	1076377
Інші операційні витрати	2520	375125	303955	447928	539614	536231	2252942	2732508
Разом	2550	1702053	3939675	5309929	6380888	6641857	8319137	9953298

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5991617	0	0	5991617	5991617	5991617	5991617
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5991617	5991617	5991617	5991617	5991617	5991617	5991617
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	78,64	89	57	140	-190	41334	132
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	78,64	89	57	140	-190	41334	132
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0	0	0	0	0

Прогнозний баланс

Актив:

Назва рядка (тис. грн)	Код рядка	2024	2025
1	2	3	4
Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи		184546	184546
первісна вартість	1001	327444	327444
накопичена амортизація	1002	-142898	-142898
Незавершені капітальні інвестиції	1005	397117	397117
Основні засоби	1010	7294846	7396846
первісна вартість	1011	10896000	11396000
знос	1012	-3601154	3999154
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	42702	42702
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	7919211	8021211
II. Оборотні активи Запаси	1100	90367	90367
Виробничі запаси	1101	83673	83673
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	6694	6694
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	238423	238423
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	221504	221504
з бюджетом	1135	34305	34305
у тому числі з податку на прибуток	1136	25675	25675
з нарахованих доходів	1140	2961	2961
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	546700	546700

Продовження додатка Г

1	2	3	4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1460554	1463554
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1460554	1460554
Витрати майбутніх періодів	1170	4467	4467
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	103596	103596
Усього за розділом II	1195	2702878	2705878
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10622089	10727089

Пасив:

Назва рядка	Код рядка	2024	2025
Власний капітал	1400		
Зареєстрований (пайовий) капітал		59916	59916
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1429478	1429478
Додатковий капітал	1410	202382	702382
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	13981	13981
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5224190	5171266
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	6929947	7377023
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	196658	196658
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	616249	616249
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	90530	90530
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0

Продовження додатка Г

1	2	3	4
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	903437	903437
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	80774	80774
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	74515	74515
товари, роботи, послуги	1615	1161125	1161125
розрахунками з бюджетом	1620	66159	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	16026	0
розрахунками з оплати праці	1630	59891	0
за одержаними авансами	1635	832370	632370
за розрахунками з учасниками	1640	38096	38096
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	298460	298460
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	161289	161289
Усього за розділом III	1695	2788705	2446629
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10622089	10727089