

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**РУДЕНКО СОФІЯ ПАВЛІВНА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Овчаренко Тетяна Сергіївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**

**РУДЕНКО СОФІ ПAVЛІВНИ**

**1. Тема роботи:** «Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві оптової торгівлі» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

**2. Строк завершення роботи:** 05.05.2026

**3. Попередній захист роботи:** квітень 2026 р.

**4. Предмет дослідження:** є теоретико-методичні та практичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** є процес управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Крокус Промсервіс».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Крокус Промсервіс».

**Завдання:**

- 6.1. визначити економічну сутність, суб'єктів та об'єкти інвестування;
- 6.2. систематизувати основні методи оцінювання інвестиційних проєктів;
- 6.3. надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Крокус Промсервіс» як об'єкта інвестування та проаналізувати його конкурентні позиції на ринку;
- 6.4. провести аналіз ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства та визначити основні проблеми й перспективи її розвитку;
- 6.5. розробити інвестиційну стратегію ТОВ «Крокус Промсервіс» на основі проєктного підходу з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства;
- 6.6. обґрунтувати організаційні заходи щодо підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Крокус Промсервіс»;

**Науковий керівник**

**доц. Тетяна ОВЧАРЕНКО**

**Здобувач освіти**

**Софія РУДЕНКО**

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц. Тетяна ОВЧАРЕНКО**

**Здобувач освіти**

**Софія РУДЕНКО**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Інвестиції та інвестиційна діяльність: сутність, суб'єкти та об'єкти інвестування.....	6
1.2. Методичне забезпечення оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємства.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС».....</b>	<b>38</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта інвестування та аналіз конкурентних позицій на ринку.....	38
2.2. Особливості формування системи оцінювання інвестиційних проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс».....	52
<b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС».....</b>	<b>62</b>
3.1. Формування інвестиційної стратегії ТОВ «Крокус Промсервіс» на основі проєктного підходу .....	62
3.2. Розробка та оцінювання результатів реалізації інвестиційних проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс».....	67
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>76</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>77</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та необхідності цифрової трансформації підприємств особливого значення набуває ефективне управління інвестиційною діяльністю. Інвестиції виступають одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, модернізації виробничих процесів, розвитку логістичної інфраструктури та підвищення ефективності управління ресурсами.

Для підприємств промислового сектору, зокрема ТОВ «Крокус Промсервіс», управління інвестиційною діяльністю є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку, розширення ринків збуту та впровадження сучасних цифрових технологій. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю формування ефективної інвестиційної стратегії підприємства, удосконалення системи оцінювання інвестиційних проєктів та застосування проєктного підходу в управлінні інвестиційною діяльністю.

Практична значущість роботи полягає у розробці організаційних заходів щодо підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства.

Теоретичні та практичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємств досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені-економісти. Значний внесок у розвиток теорії інвестицій та інвестиційного менеджменту зробили такі зарубіжні науковці, як Дж. Кейнс, Г. Марковіц, В. Шарп, І. Фішер, Ф. Модільяні, М. Міллер, які заклали основи сучасної теорії інвестування, оцінювання ризиків та формування інвестиційних портфелів.

Серед українських учених вагомий внесок у дослідження проблем управління інвестиційною діяльністю підприємств зробили І.О. Бланк, В.М. Геєць, А.А. Пересада, П.Т. Саблук, О.В. Василик, С.В. Мочерний, Л.О. Лігоненко, М.Г. Чумаченко, Н.М. Ушакова, В.Г. Федоренко та інші. У їхніх працях розглянуто питання формування інвестиційної стратегії підприємства, оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, управління інвестиційними

ризиками, джерел фінансування інвестиційної діяльності та забезпечення інвестиційної привабливості підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС». Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- визначити економічну сутність, суб'єктів та об'єкти інвестування;
- систематизувати основні методи оцінювання інвестиційних проєктів;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Крокус Промсервіс» як об'єкта інвестування та проаналізувати його конкурентні позиції на ринку;
- провести аналіз ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства та визначити основні проблеми й перспективи її розвитку;
- розробити інвестиційну стратегію ТОВ «Крокус Промсервіс» на основі проєктного підходу з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства;
- обґрунтувати організаційні заходи щодо підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Крокус Промсервіс».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління інвестиційною діяльністю ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною базою роботи є досягнення зарубіжного та вітчизняного досвіду в галузі управління інвестиційною діяльністю підприємств. У роботі застосовано науковий апарат сучасної економічної науки: систему економічних законів, наукових принципів, які сформульовані економічною наукою. Серед них: методи

аналізу та синтезу, логічний та історичний метод, статистичний методи, трендовий, графічний і табличний методи, порівняльний та системний аналіз. Для точної оцінки стану досліджуваного об'єкта використовувались статистичний, графічний, трендовий і табличний методи, а також методи порівняльного та системного аналізу даних.

**Інформаційна база дослідження.** Джерелами інформації стали: матеріали органів державної влади, нормативно-правові акти України, публікації в періодичних виданнях, монографічна та наукова література за темою роботи, а також фінансова й статистична звітність ТОВ «Крокус Промсервіс» за 2020–2025 рр. Крім того, використано загальнодоступні статистичні та нормативні матеріали підприємств-конкурентів.

Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується довідкою про їх впровадження у ТОВ «Крокус Промсервіс», від 11.05.2026 р.

**Обсяг і структура дослідження.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 82 сторінки, в тому числі 12 рисунків та 15 таблиць. Список використаних джерел включає 64 найменування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Інвестиції та інвестиційна діяльність: сутність, суб'єкти та об'єкти інвестування**

Інвестиції в сучасних умовах господарювання є одним із ключових чинників забезпечення економічного розвитку держави та підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Саме активізація інвестиційних процесів створює передумови для структурної модернізації економіки, оновлення виробничого потенціалу, впровадження інноваційних технологій і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Для України інвестиції мають особливе значення, оскільки виступають важливим інструментом подолання економічної нестабільності, стимулювання підприємницької активності та забезпечення довгострокового економічного зростання.

На рівні підприємства інвестиційна діяльність забезпечує можливість розширення масштабів діяльності, освоєння нових ринків збуту, модернізації виробничих процесів та формування стійких конкурентних переваг. В умовах глобалізації та високої динаміки ринкового середовища саме ефективне управління інвестиційними ресурсами дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати рівень фінансової стійкості та забезпечувати стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Для комплексного розуміння сутності інвестиційної діяльності доцільно насамперед дослідити економічний зміст категорії «інвестиції». У науковій літературі поняття інвестицій розглядається як базова економічна категорія, що характеризує процес вкладення ресурсів з метою отримання економічного, соціального або стратегічного ефекту в майбутньому. Етимологічно термін «інвестиція» походить від латинського слова «invest», що означає «вкладати» [34].

У сучасній економічній науці існують різні підходи до трактування поняття інвестицій. Так, у міждисциплінарному словнику з менеджменту за редакцією О.І. Черваньова та О.І. Жилінської інвестиції визначаються як проєкти, програми або вкладення ресурсів у придбання, будівництво чи модернізацію активів, реалізація яких передбачає отримання доходу протягом тривалого періоду [43].

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиції охоплюють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та іншої діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [54]. На думку Л. Гітмана та М. Джонка, інвестиції доцільно розглядати як спосіб розміщення капіталу, спрямований на його збереження та примноження [12].

З макроекономічної точки зору інвестиції є складовою валового внутрішнього продукту, яка не використовується для поточного споживання, а спрямовується на забезпечення приросту капіталу та економічного потенціалу країни. На мікроекономічному рівні інвестиції пов'язують із процесом створення або оновлення виробничих фондів, розвитку людського капіталу, технологічного вдосконалення та підвищення ефективності діяльності підприємства [24].

У період функціонування командно-адміністративної економіки поняття «інвестиції» часто ототожнювалося з категорією «капітальні вкладення». Проте в сучасних умовах ці поняття не є тотожними. Капітальні вкладення характеризують лише вкладення у відтворення основних засобів, тоді як інвестиції охоплюють значно ширше коло об'єктів, включаючи фінансові активи, оборотний капітал, нематеріальні ресурси та інтелектуальні активи.

Таким чином, інвестиції доцільно розглядати як складну економічну категорію, що поєднує процеси формування, розподілу та використання ресурсів з метою отримання економічного результату у майбутньому. Вони виступають важливим елементом ринкової системи господарювання,

забезпечують розвиток підприємств, стимулюють інноваційну активність та одночасно супроводжуються певним рівнем ризику й невизначеності.

Слід зазначити, що в економічній літературі відсутній єдиний універсальний підхід до визначення поняття інвестицій, що пояснюється багатогранністю даної категорії та різноманітністю форм її прояву. Саме тому інвестиції класифікують за різними ознаками: за об'єктами вкладення, характером участі в інвестиційному процесі, терміном інвестування, формами власності, джерелами фінансування та рівнем ризику.

Таблиця 1.1.

Автор	Визначення поняття «інвестиції»	Рік
<b>Закон України «Про інвестиційну діяльність»</b>	Інвестиції — це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект.	2025 (ред.)
<b>Т.В. Майорова</b>	Інвестиції — це довгострокове вкладення капіталу в різні сфери економіки з метою отримання прибутку та забезпечення розвитку підприємства.	2021
<b>А.А. Пересада</b>	Інвестиції являють собою сукупність фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, спрямованих на створення нових активів, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства.	2020
<b>І.О. Бланк</b>	Інвестиції — це вкладення капіталу в усіх його формах у різноманітні об'єкти господарської діяльності з метою отримання економічного або соціального ефекту в майбутньому.	2021
<b>Ю.М. Коваленко</b>	Інвестиції є інструментом забезпечення інноваційного розвитку, цифрової трансформації та структурної модернізації економіки.	2023
<b>В.М. Гриньова, В.О. Коюда</b>	Інвестиції — це економічні ресурси, що вкладаються в реальні або фінансові активи для забезпечення зростання вартості капіталу та отримання доходу.	2022
<b>П.В. Кухта</b>	Інвестиції — це вкладення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у різні об'єкти господарської діяльності з метою отримання економічного, соціального або стратегічного ефекту в майбутньому.	2021
<b>О.А. Степанова</b>	Інвестиції являють собою процес довгострокового вкладення капіталу в розвиток підприємств, інноваційних проєктів та економічних систем для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку.	2023

<b>OECD</b>	Інвестиції — це придбання або створення активів для отримання майбутнього доходу, приросту капіталу чи інших економічних вигод.	2024
<b>IFRS Foundation</b>	Інвестиції — це активи, утримувані підприємством з метою отримання інвестиційного доходу, дивідендів, відсотків або приросту вартості капіталу.	2025
<b>Z. Bodie, A. Kane, A. Marcus</b>	Інвестиції — це вкладення наявних коштів в активи з метою отримання майбутніх вигод, зокрема доходу та приросту капіталу.	2021
<b>L.J. Gitman, M.D. Joehnk</b>	Інвестиції — це форма розміщення капіталу, спрямована на збереження та примноження багатства шляхом отримання майбутніх доходів.	2022
<b>F.K. Reilly, K.C. Brown</b>	Інвестиції являють собою поточне вкладення ресурсів з очікуванням отримання більшого обсягу ресурсів у майбутньому.	2021
<b>F.J. Fabozzi</b>	Інвестиції — це фінансові або реальні активи, придбані для генерування майбутніх грошових потоків, доходу або приросту вартості.	2020
<b>F.S. Mishkin, S.G. Eakins</b>	Інвестиції передбачають придбання активів з очікуванням отримання доходу в майбутньому з урахуванням пов'язаних ризиків.	2021

Джерело: складено автором на основі [12; 21]

Поняття інвестицій не має одного універсального визначення.

Інвестиції є досить багатограним поняттям, саме через це їх класифікують за різними ознаками. Класифікація інвестицій за І. Бланком має такий вигляд (див. рис. 1.1)



Рис. 1.1. Класифікація інвестицій за окремими ознаками [16]

На думку більшості авторів більш придатною класифікацією інвестицій є та, що детальніше відображає можливі об'єкти інвестування (див. рис. 1.2).

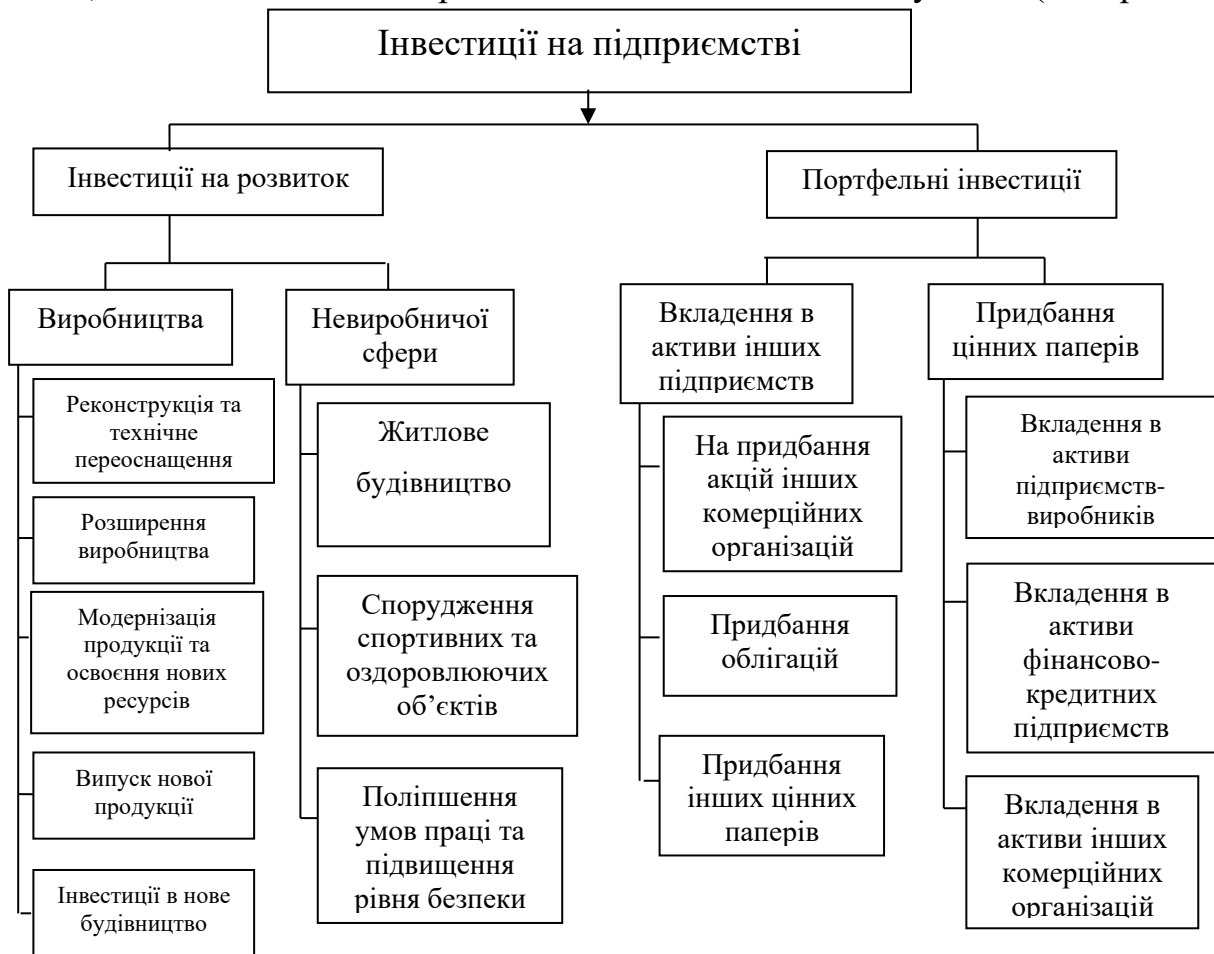


Рис. 1.3. Класифікація інвестицій на підприємстві [16]

Варто також розглянути поняття обсягу інвестицій. Обсяг інвестицій — це вартість початкових грошових вкладень у певний об'єкт або інвестиційний проект, без яких він не може здійснюватися [44]. Ці кошти мають довготерміновий характер. Якщо за їх рахунок створені основні засоби і нематеріальні активи, то вартість цих активів протягом тривалого часу поступово зменшується, переноситься на продукцію, що виробляється. На обсяг інвестицій та попит на них впливає багато факторів. Перш ніж перейти до визначення поняття інвестиційної діяльності, охарактеризуємо поняття суб'єкта та об'єкта інвестиційної діяльності. Інвестори є основними суб'єктами інвестиційної діяльності, які приймають управлінські рішення щодо розміщення власних, позичених або залучених ресурсів у різні

інвестиційні об'єкти з метою отримання економічного або соціального ефекту [38].

Таблиця 1.2.

## Фактори впливу на інвестиційну діяльність

Фактор впливу на інвестиційну діяльність	Характер впливу	Вплив на обсяг інвестицій
Питома вага заощаджень у доходах інвесторів	Зі збільшенням доходів зростає частка коштів, спрямованих на заощадження, які формують внутрішні інвестиційні ресурси	Збільшення заощаджень сприяє зростанню обсягів інвестицій
Норма чистого прибутку	Визначає очікувану ефективність інвестиційних вкладень та рівень дохідності проєктів	Чим вища норма чистого прибутку, тим більший обсяг інвестицій
Ставка банківського процента	Відображає вартість позикового капіталу для інвестора	Зростання процентної ставки зменшує обсяг інвестицій, зниження — стимулює інвестування
Очікуваний темп інфляції	Впливає на реальну вартість майбутніх доходів та рівень інвестиційного ризику	Високі темпи інфляції стримують інвестиційну активність, особливо у довгострокових проєктах

*Джерело: складено автором на основі [12; 21]*

Перш ніж перейти до визначення поняття інвестиційної діяльності, охарактеризуємо поняття суб'єкта та об'єкта інвестиційної діяльності. Інвестори є основними суб'єктами інвестиційної діяльності, які приймають управлінські рішення щодо розміщення власних, позичених або залучених ресурсів у різні інвестиційні об'єкти з метою отримання економічного або соціального ефекту [88]. Вони можуть виконувати функції вкладників, кредиторів, покупців або інших учасників інвестиційного процесу в залежності від характеру та умов реалізації інвестиційного проєкту. Учасниками інвестиційної діяльності можуть бути як фізичні, так і юридичні особи з України та інших країн, які забезпечують реалізацію інвестиційних рішень безпосередньо або на основі відповідних договорів та інструкцій інвестора. У науковій

літературі інвестиційна діяльність підприємства розглядається як цілеспрямований процес формування, розподілу та використання інвестиційних ресурсів відповідно до стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання.

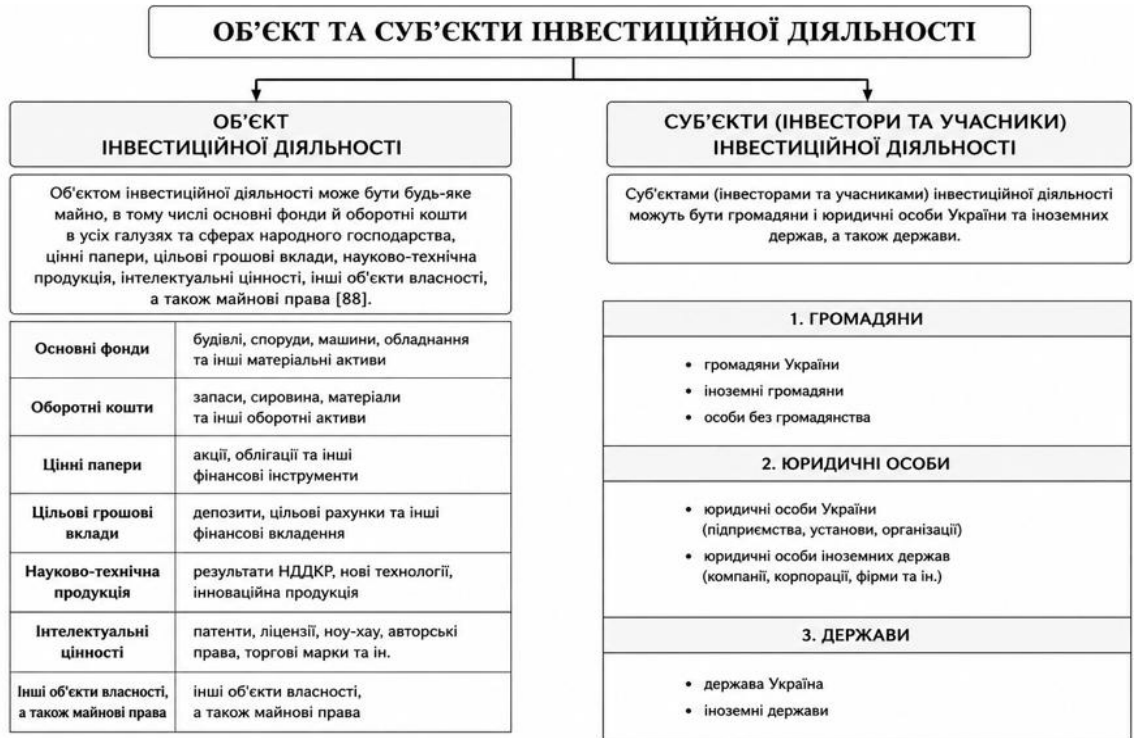


Рис. 1.4. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності [34]

Така діяльність передбачає вибір найбільш ефективних інвестиційних об'єктів, формування інвестиційного портфеля та забезпечення реалізації інвестиційних програм з урахуванням рівня прибутковості, ризику та ліквідності [34].

Як зазначає Т. Майорова, інвестиційна діяльність складається з практичних дій держави, підприємств і громадян щодо реалізації проектів, метою яких є здійснення інвестиційного проекту, щоб отримати прибуток або інший позитивний результат [7]. Згідно з суб'єктами реалізації, існують такі основні види інвестиційної діяльності: приватні інвестиції, здійснювані фізичними особами, недержавними підприємствами та громадськими організаціями; державні інвестиції, об'єктами яких є органи влади, державні установи та підприємства; • Іноземні інвестиції, здійснювані іноземними юридичними та фізичними

особами; • Спільні інвестиції, де в інвестиційній діяльності беруть участь як вітчизняні, так і іноземні учасники [38]. Особливості інвестиційної діяльності підприємства відрізняються від інших економічних видів діяльності. По-перше, вона обумовлює розширення діяльності підприємства, виступаючи базою для його стратегічного розвитку. Крім того, інвестиційна діяльність часто пов'язана з нерівномірним розподілом ресурсів на різні періоди часу та тривалістю реалізації інвестиційних проектів, а також є високоризиковою [24]. Важливою характеристикою, що лежить в основі інвестиційної діяльності, яка є суттєвою для розвитку специфічних грошових потоків щодо капіталовкладень, а також майбутніх інвестиційних доходів, є очевидною. Ефективність інвестицій переважно корелює з активом чистих інвестицій, що описує швидкість економічного прогресу підприємства та ступінь оновлення його виробничих потужностей.

Чисті інвестиції визначаються як різниця між валовими інвестиціями та сумою амортизаційних відрахувань:

$$\mathbf{ЧИ = ВІ - АВ} \quad (1.1)$$

де *ЧИ* — сума чистих інвестицій підприємства; *ВІ* — обсяг валових інвестицій; *АВ* — сума амортизаційних відрахувань.

Слід зазначити, що інвестиційна діяльність безпосередньо пов'язана з фактором часу, оскільки між моментом вкладення інвестиційних ресурсів та отриманням економічного результату зазвичай проходить значний період. Саме тому інвестиційні рішення мають довгостроковий характер і потребують комплексного аналізу майбутніх ризиків, фінансових результатів та можливих змін зовнішнього середовища [11]. Форми протікання процесів інвестування капіталу та одержання інвестиційного прибутку підприємства в часі (рис.1.5).

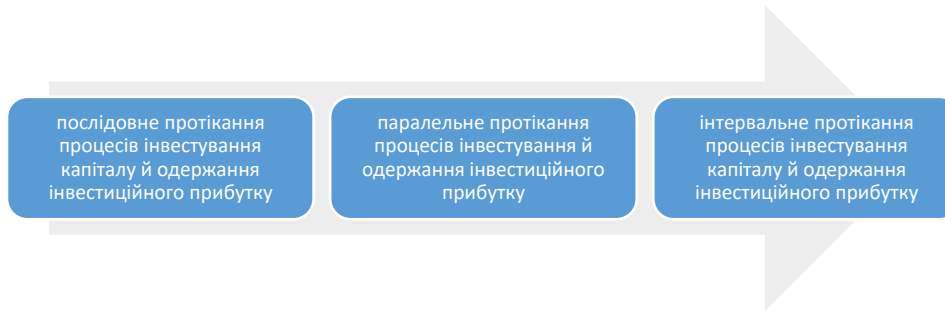


Рис.1.5. Форми протікання процесів інвестування капіталу

*Джерело: складено автором на основі [12; 21]*

Поняття «інвестиційна діяльність» тісно пов'язане з такими економічними категоріями, як «інвестиційний процес» та «інвестиційна сфера економіки». Саме через інвестиційний процес реалізується механізм взаємодії між суб'єктами інвестування та об'єктами вкладення капіталу. У міждисциплінарному словнику з менеджменту за редакцією О.І. Черваньова та О.І. Жилінської інвестиційний процес визначається як система взаємопов'язаних дій щодо залучення інвестора до об'єкта інвестування з метою отримання прогнозованого інвестиційного доходу [43].

Інвестиційна сфера економіки охоплює сукупність галузей, підприємств, фінансово-кредитних установ та інших інституцій, у межах яких здійснюється рух інвестиційного капіталу [41]. До інвестиційно привабливих сфер матеріального виробництва традиційно належать машинобудування, будівництво, металургійна, хімічна та деревообробна промисловість, а також виробництво будівельних матеріалів. Багато з цих сфер значною мірою залежать від ефективності інвестиційних ресурсів, отриманих і використаних для зростання. Інвестиційна діяльність підприємства, як і будь-якої іншої економічної одиниці, повинна бути систематичною та систематично керованою. У наш час інвестиційні рішення повинні бути функцією глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки ризиків та прогнозування майбутніх результатів. Саме тому створення ефективної системи управління інвестиціями для підприємства має найвищу значущість.

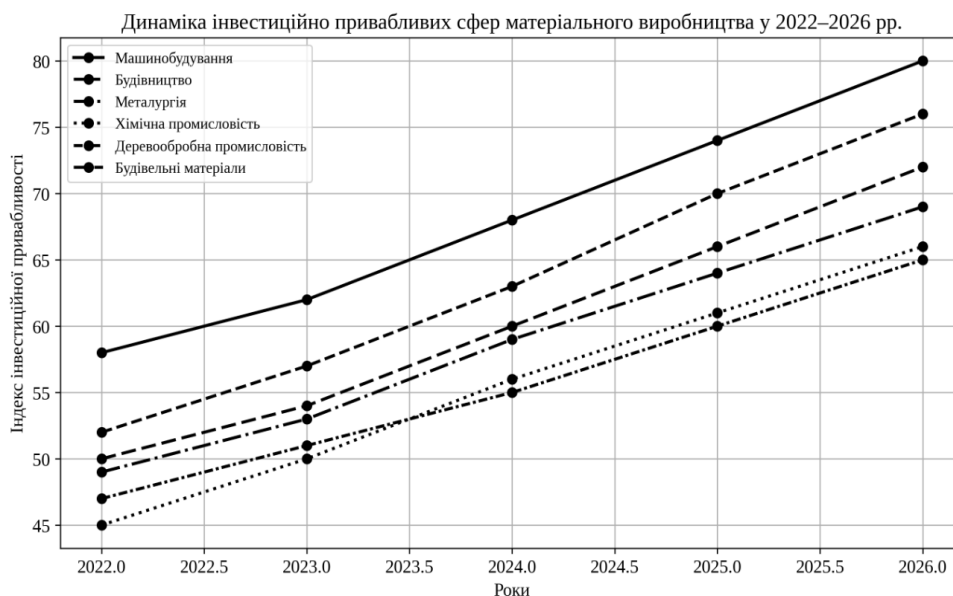


Рис.1.6. Інвестиційно привабливі сфери матеріального виробництва за 2022-2026рр.

*Джерело: складено автором на основі [12; 21]*

Теоретичні дослідження з управління інвестиціями повинні починатися з розбору понять «управління», наприклад. У більш широкому сенсі управління розглядається як процес свідомого впливу на певний об'єкт або систему, щоб забезпечити її ефективне функціонування та розвиток [32].

Отже, управління інвестиціями організації слід розглядати як систему принципів, стратегій та управлінських рішень для встановлення, розподілу та застосування інвестиційних коштів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Як описано в міждисциплінарному словнику з менеджменту під редакцією О.І. Черваньова та О.І. Жилінської, управління інвестиціями є рамкою або набором принципів і технік для формулювання та реалізації управлінських рішень, спрямованих на сприяння належному виконанню інвестиційної діяльності компанії [43].

Ефективне управління інвестиціями допомагає підприємству підтримувати правильний баланс між рівнем прибутковості, ризиком та ліквідністю інвестиційних розміщень. Управління інвестиційною

діяльністю підприємства є безперервним і багатокомпонентним процесом. У науковій літературі його традиційно групують на етапи. Оскільки процес управління інвестиціями є постійним, п'ятий етап не може бути завершеним, оскільки п'ятий крок негайно переходить до визначення інвестиційних цілей. Це ілюструється графічно на рис. 1.6.



Рис. 1.7. Етапи процесу управління інвестиціями [16, 28]

Коротко охарактеризуємо кожен із етапів:

1. Визначення інвестиційних цілей. Цей етап залежить від задач фінансового інституту, адже кожен суб'єкт інвестиційної діяльності має свої специфічні цілі та завдання.

2. Формування інвестиційної політики. Другим етапом процесу управління інвестиціями є формування основних напрямків інвестиційної політики щодо досягнення обраних цілей. На цьому етапі ухвалюється рішення про розміщення інвестицій, та інвестор має прийняти рішення щодо ефективного розподілу наявних коштів між основними класами активів.

3. Вибір портфельної стратегії. На цьому етапі потрібно вибрати таку портфельну стратегію, що буде задовольняти цілі клієнта та обрану інвестиційну політику.

4. Вибір активів. Після обрання портфельної стратегії визначають активи, що будуть ввключені до портфелю. На цьому етапі оцінюють окремі цінні папери. На цьому етапі суб'єкт управління намагається сформувати ефективний портфель, тобто такий, що буде мати найбільшу очікувану прибутковість.

5. Оцінка ефективності інвестицій. На цьому етапі розраховується прибутковість реалізованих інвестицій та отриманий результат співставляється з базисним показником. Потрібно також виокремити основні сутнісні ознаки терміну «управління інвестиційною діяльністю підприємства».



Рис.1.8. Сутність поняття управління інвестиційною діяльністю [22].

Ефективне управління інвестиційною діяльністю передбачає використання фінансового аналізу інвестицій підприємства, який має сприяти отриманню суб'єктом управління необхідної інформації щодо інвестиційної діяльності з метою оцінки її доцільності, правомірності та ефективності.

Виділяють різні трактування мети управління інвестиційною діяльністю підприємства. Управління інвестиціями повинне ґрунтуватися на оптимізації

співвідношення між рішенням поточних і стратегічних задач розвитку підприємства з урахуванням довгострокового характеру інвестиційних процесів, що повинно призвести до розширення виробництва і збільшення ефективності його діяльності [13]. Головною метою управління інвестиційною діяльністю підприємства є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах його розвитку. В кінцевому підсумку воно набуває конкретного вираження у максимізації ринкової вартості підприємства та підвищенні добробуту його власників у поточному та майбутніх періодах [43].

Якщо співставлення фактичних результатів зі встановленим стандартом свідчить про досягнення встановленої мети, то необхідності застосовувати незаплановані дії немає. У випадку, коли виявлені відхилення, виникне необхідність усунення недоліків. Причинами, що спричиняють необхідність корегування, можуть бути: погана організація виконання рішень, помилки, які допущені в рішенні, зміни у зовнішньому середовищі. Під час реалізації рішення можуть також з'явитися непередбачені можливості для покращення результатів, що також вимагатиме внесення корективів. Процес співставлення результатів для постійного нагляду за здійсненням інвестиційної діяльності є системою моніторингу [43]. Це, зазвичай, вимагає покладання відповідальності за організацію інвестиційної діяльності на певну особу. У процесі реалізації цієї основної мети аналіз інвестиційної діяльності спрямований на вирішення таких найважливіших стратегічних завдань підприємства в цілому [28].

Поряд із визначенням сутності управління інвестиційною діяльністю варто розкрити сутність поняття «система управління інвестиційною діяльністю».

Система управління інвестиційною діяльністю –це взаємозалежна сукупність окремих елементів, що беруть участь в управлінні інвестиціями [43]. Такими елементами є об'єкти управління, суб'єкти управління, функції управління; механізми управління.

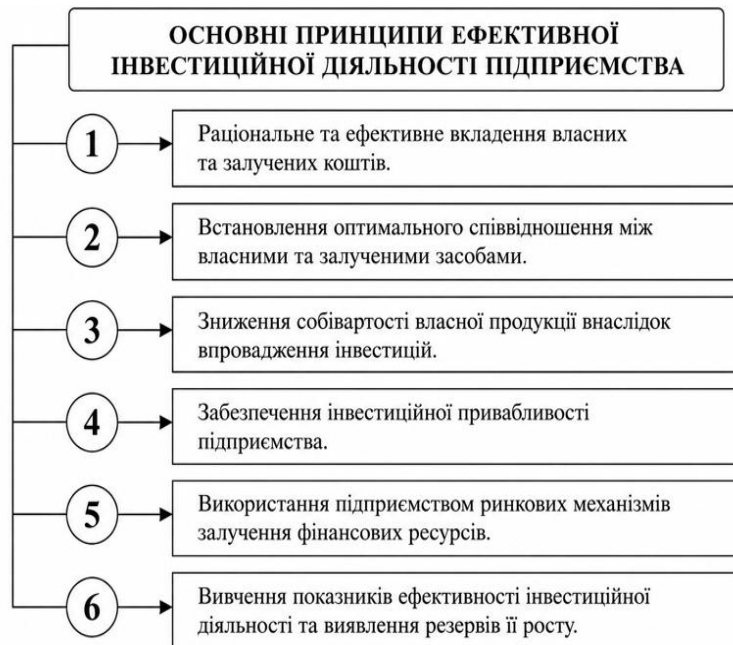


Рис.1.8. Основні принципи ефективності інвестиційної діяльності підприємства

*Джерело: складено автором на основі [12; 21]*

Тими, хто здійснюють вплив на об'єкти, є суб'єкти управління інвестиційною діяльністю, тобто особи, що приймають рішення, що насамперед пов'язані із управлінням інвестиціями та інвестиційною діяльністю підприємства [43]. Суб'єкти управління інвестиційною діяльністю можуть бути внутрішні та зовнішні.

Саме через взаємодію вище зазначених елементів системи інвестиційної діяльності здійснюється процес організації управління інвестиційною діяльністю, завдяки якому можна побудувати ефективно діючу систему управління інвестиційною діяльністю, що буде вимагати необхідність координації та оптимізації у часі та просторі інвестиційної діяльності підприємства з метою досягнення у визначені терміни найбільшого ефекту, а також розробки структури і створення системи спеціальних внутрішніх служб і підрозділів підприємства, функціонування яких повинне бути спрямоване на розробку та прийняття ефективних управлінських рішень з усіх питань інвестиційної діяльності підприємства.

Проте управління інвестиційною діяльністю є складним багаторівневим процесом, що передбачає управлінські рішення не лише на

рівні суб'єктів господарювання, але й на рівні держави та регіону. Слід виокремити три рівні управління інвестиційною діяльністю підприємства: макрорівень, що включає певні регулятивні заходи з боку держави; мезорівень, що включає втручання в управління інвестиційною діяльністю підприємства на рівні регіону та мікрорівень, що власне є управлінням на рівні самого підприємства – інвесторів та учасників інвестиційної діяльності (див. табл. 1.3).

Відповідно до табл. 1.3 бачимо, що різним рівням управління відповідають різні цілі. Зокрема, метою управління на макро- та мезорівнях є сприятливі умов здійснення інвестиційної діяльності різних суб'єктів на відповідній території (держава або конкретний регіон), тоді як на мікрорівні основною метою є максимізація ефективності інвестиційної діяльності окремого підприємства. Водночас можна стверджувати про взаємозв'язок зазначених цілей управління, адже регулювання інвестиційної діяльності на державному та регіональному рівнях є зовнішнім чинником, що визначає ефективність інвестиційної діяльності на рівні конкретного суб'єкта господарювання. Відповідно, за умови досягнення цілей інвестиційного менеджменту на мікрорівні, створюються передумови досягнення бажаного ефекту макроекономічного регулювання.

Крім того, зв'язок між макро-, мезо- та мікрорівнями управління інвестиційною діяльністю підприємства проявляється і в тому, що характер управління на макрорівні визначає вимоги щодо формування та завдання системи управління інвестиційною діяльністю на мікрорівні. Зокрема, як стверджують деякі науковці, «чим більш нестабільним є економічне середовище, у якому функціонує підприємство, чим частіше змінюються вимоги, умови, ступінь і характер впливу держави на інвестиційні процеси в економіці, тим актуальнішим є формування гнучких систем управління інвестиційною діяльністю на мікрорівні: методичного, організаційного, економічного забезпечення» [22]. Важливо розглянути такий елемент

системи управління інвестиційною діяльністю як функції управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.3.

Трирівнева система управління інвестиційною діяльністю підприємства

Рівень управління	Мета	Функції управління	Інструменти управління	Очікувані результати
<b>Макрорівень</b>	Забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії держави	аналіз і прогнозування розвитку інвестиційного ринку; розробка стратегічних напрямків інвестиційної політики держави	державні інвестиційні програми; пряме управління державними інвестиціями; податкові пільги та стимули; законодавче регулювання	високі темпи економічного зростання; збільшення національного доходу; активізація інвестиційної діяльності
<b>Мезорівень</b>	Забезпечення ефективної реалізації інвестиційної стратегії регіону	стимулювання та регулювання інвестиційної діяльності; моніторинг та підтримка інвестиційних проєктів	кредитна та амортизаційна політика; антимонопольні заходи; експертиза інвестиційних проєктів	мінімізація інвестиційних ризиків; розвиток регіональної інфраструктури; підвищення інвестиційної активності
<b>Мікрорівень</b>	Забезпечення ефективності і інвестиційної діяльності підприємств а в коротко- та довгостроковому періодах	аналіз і прогнозування; стратегічне, поточне та оперативне планування; організація, контроль і координація	методи фінансового та інвестиційного менеджменту; управління реальними, фінансовими та інтелектуальними інвестиціями	максимізація прибутку; зростання вартості підприємства; підвищення конкурентоспроможності

Розроблено автором на основі даних [13].

Звичайно, відповідно до специфіки інвестиційної діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання вище зазначені функції управління інвестиційною діяльністю можуть корегуватись, тому і розрізняють функції управління реальними інвестиціями, функції управління фінансовими

інвестиціями та функції управління формуванням інвестиційних ресурсів тощо. Графічно представимо вище перераховний набір функцій на рис. 1.9.

Вище наведені функції управління інвестиційною діяльністю здійснюють суб'єкти управління задля виконання низки завдань. Серед них можна виокремити найважливіші: максимізація чистого прибутку в розпорядженні власників після здійснення інвестиційної діяльності; мінімізація інвестиційних ризиків за необхідного рівня дохідності інвестицій; забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства; забезпечення оптимального співвідношення рівня ліквідності інвестицій та можливостей реінвестування; підтримання ліквідності підприємства, його фінансової стійкості; пошук і здійснення шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм та проектів підприємства.

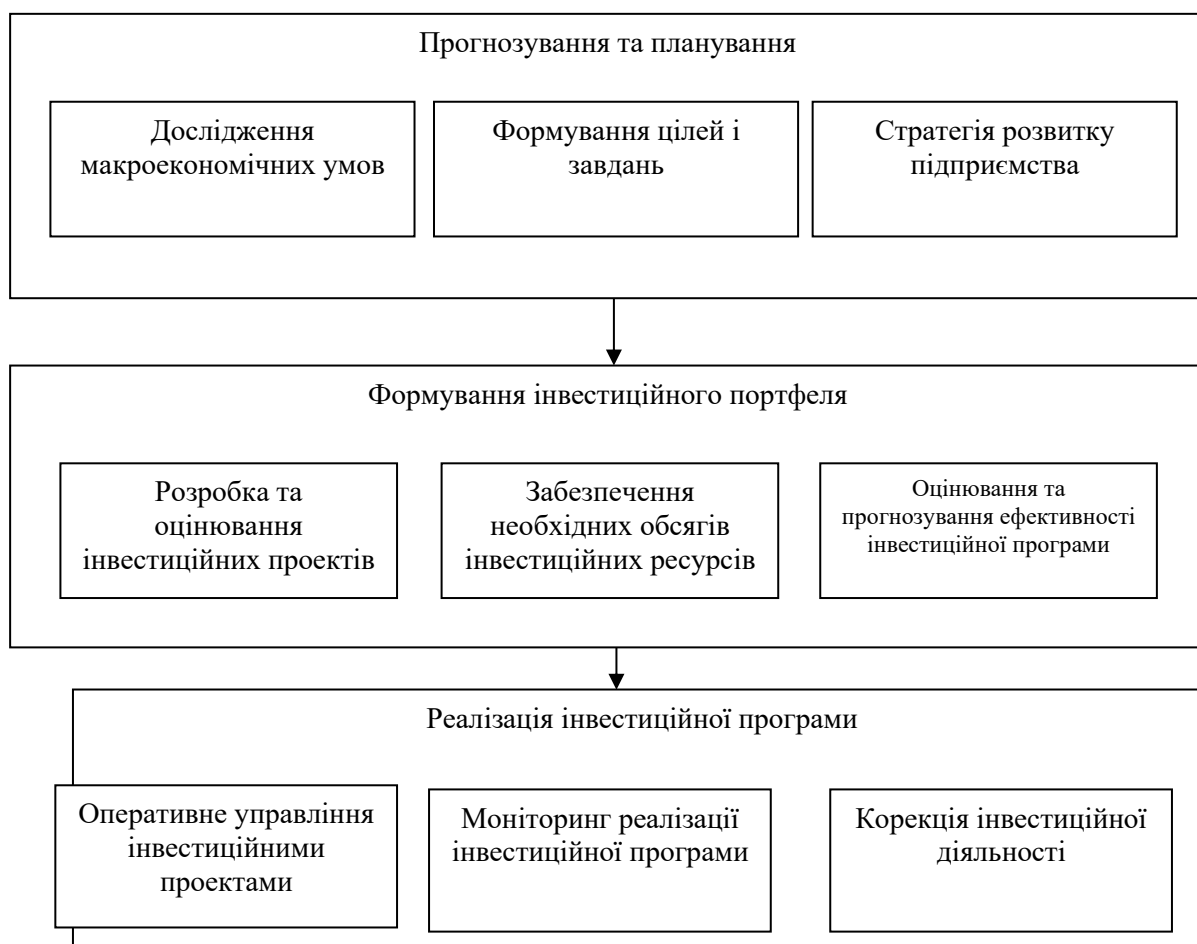


Рис. 1.9. Функції управління інвестиційною діяльністю [24]

Управління інвестиційною діяльністю здійснюється шляхом стратегічного, тактичного оперативного управління.

Аналіз існуючих підходів до розуміння сутності зазначених складових управління дає підстави зробити висновок про те, що поняття «стратегічне управління» вживають у широкому та вузькому значенні [22]. Зокрема, у вузькому значенні стратегічне управління інвестиційною діяльністю – це розробка стратегії на 3–5 років, тоді як у широкому розумінні стратегічне управління інвестиційною діяльністю визначають як базовий елемент, що «включає тактичне управління, яке здійснюється шляхом формування інвестиційного портфеля компанії, та оперативне управління інвестиційною діяльністю через оперативне керування окремими інвестиційними проектами та програмами» [22]. Схему стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства як базового елемента управління інвестиційною діяльністю наведено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Схема стратегічного управління інвестиційною діяльністю [22].

Як бачимо на рис. 1.10, відповідно до сформованих стратегічних рішень і в межах поточних фінансових можливостей підприємства здійснюється тактичне управління інвестиційною діяльністю. У теорії менеджменту тактичне управління трактують як короткострокове управління, що передбачає конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, у процесі здійснення якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами [32].

Тактичне управління часто пов'язують із формуванням інвестиційного портфеля на 1–2 роки, а отже, ототожнюють тактичне управління із тактичним плануванням. Проте тактичне управління передбачає не лише короткострокове планування, але й вирішення окремих середньострокових проблем, які необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей. Відповідно, в якості інструментів тактичного управління інвестиційною діяльністю слід визначати тактичне планування та керівництво основними підрозділами підприємства, на які покладено функції реалізації інвестиційної стратегії. Таким чином, тактичне управління інвестиційною діяльністю включає планування, формування інвестиційного портфеля, а також управління ним. Тактичне управління слід розуміти як «конкретні дії щодо реалізації намічених цілей», в процесі яких відбувається «постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами» [72]. Відповідно, під тактичним управлінням інвестиційною діяльністю слід розуміти не лише процес формування інвестиційного портфеля відповідно до поставлених стратегічних цілей та положень інвестиційної політики, але й конкретні дії щодо розробки інвестиційних проектів.

Принциповою відмінністю оперативного управління інвестиційною діяльністю є те, що воно спрямоване на виконання поточних завдань реалізації інвестиційного проекту або вирішення проблем, що виникають у результаті небажаних відхилень.

Оперативне управління інвестиційною діяльністю слід досліджувати в двох аспектах:

- 1) оперативне управління реальними інвестиціями (управління реалізацією реальних інвестиційних проектів);
- 2) оперативне управління портфелем фінансових інвестицій.

Під оперативним управлінням портфелем фінансових інвестицій розуміють обґрунтування і реалізацію управлінських рішень, які забезпечують дотримання цільового інвестиційного напрямку фінансового портфеля згідно з параметрами дохідності, ліквідності та ризику [29].

Оперативне управління реальними інвестиціями здійснюється в розрізі кожного інвестиційного проекту; воно спрямоване на здійснення реальних інвестиційних проектів у передбачені терміни з метою забезпечення своєчасного повернення вкладених засобів у вигляді чистого грошового потоку (насамперед отримання передбаченого інвестиційного прибутку) [22].

Таким чином, ефективність системи управління буде досягатись за рахунок покращення інвестиційної діяльності в основних її частинах: організаційна забезпеченість, інформаційна забезпеченість, планування, контроль, моніторинг інвестиційних проектів, проведення фінансово-економічних розрахунків, оцінка ефективності здійснення інвестиційної діяльності.

## **1.2. Методичне забезпечення оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємства**

Інвестиційна діяльність вимагає застосування гнучких форм та методів управління нею, комплексного регулювання основних елементів інвестиційного процесу із його орієнтацією на кінцеві результати, починаючи зі створення механізмів мотивації інвестиційної діяльності і до формування в країні середовища, сприятливого для інвестування.

Питання формування ефективної системи методів здійснення управління інвестиційною діяльністю це відповідальне економічне рішення з найбільш віддаленим і погано прогнозованим кінцевим результатом, від якого залежать як операційні прибутки, так і загальний стан та розвиток підприємства.

За визначенням І. Бланка методи управління інвестиційною діяльністю це системи основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації інвестиційних рішень. За І. Бланком система конкретних методів управління здійсненням інвестиційної діяльності є невід'ємною складовою загального інвестиційного механізму, до якого входять і внутрішній механізм регулювання деяких аспектів інвестиційної діяльності підприємства, і ринковий механізм регулювання інвестиційної діяльності підприємства, і державне нормативно-правове регулювання інвестиційної діяльності підприємства [32].

Під час організації інвестиційної діяльності держава, господарючі суб'єкти використовують поєднання різних економічних, організаційних і правових методів з відповідною різноманітністю форм, стимулів і обмежень господарської діяльності.

Підприємство не є самодостатньою та закритою системою, а діє в певному середовищі, тобто працює за правилами, встановленими на певній території в певний період часу. Відповідно на прийняття інвестиційних рішень впливають окремі макроекономічні фактори, які певним чином діють на інвестиційну активність підприємств. Тому і методи управління здійсненням інвестиційної діяльності потрібно використовувати, орієнтуючись на специфіку окремого суб'єкта господарювання.

Для того щоб визначити, чи в правильному напрямку рухається підприємство в сфері здійснення інвестицій та чи необхідно змінювати систему управління інвестиційною діяльністю, будь-якому суб'єкту управління інвестиційною діяльністю, менеджеру, керівнику проекту потрібно

перш за все звернутись до оцінки ефективності здійснення інвестиційної діяльності. Саме звернувшись до кількісної оцінки за певними загально прийнятими показниками, можна оцінити доцільність здійснення інвестицій у певний проект чи інвестиційний об'єкт в коротко- та довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності здійснення інвестицій є чи не найважливішим елементом управління інвестиційною діяльністю. Від того, наскільки об'єктивно та всебічно проведена ця оцінка, залежать строки повернення вкладеного капіталу, варіанти його альтернативного використання, додатковий потік прибутку підприємства у наступному періоді. Ця об'єктивність і всебічність оцінки ефективності інвестиційних проектів значною мірою визначається використанням сучасних методів її проведення.

Для проведення оцінювання ефективності інвестиційної діяльності використовують низку показників. Різні економісти по-різному оцінюють найважливіший набір показників, достатніх для того, аби лише за їх допомогою суб'єкт управління інвестиційною діяльністю міг визначити її ефективність. Наведемо ці показники у наступній таблиці.

Таблиця 1.4.

## Показники оцінки економічної ефективності інвестицій

Автор	Показники
Д. Черваньов	Чиста теперішня вартість; внутрішня норма доходності; модифікована внутрішня норма доходності; індекс доходності; дисконтований період окупності; індекс рентабельності; коефіцієнт ефективності інвестицій.
А. Пересада	Чиста теперішня вартість; внутрішня норма доходності; індекс рентабельності; період окупності; дисконтований період окупності; дохідність (прибутковість) залученого капіталу; дохідність на акцію.
Ю. Несветаєв	Чистий дисконтований дохід; внутрішня норма доходності; індекс рентабельності; період окупності.

А. Марголін, А. Бистряков	Чистий дисконтований дохід; внутрішня норма дохідності; індекс рентабельності; період окупності; індекс чистого дисконтованого доходу; бухгалтерська рентабельність інвестицій.
П. Віленський	Чистий дисконтований дохід; внутрішня норма дохідності; період окупності; фінансова реалізованість проекту і ефективність акціонерного капіталу.
В. Шевчук, П. Рогожин	Чистий приведений дохід; внутрішня норма дохідності; індекс рентабельності; період окупності.
В. Захарченко	Чистий приведений дохід; внутрішня норма дохідності; відношення вигод та затрат; період окупності.
Г. Бірман, С. Шмідт	Чистий приведений дохід; внутрішня норма дохідності; індекс рентабельності.
В. Дегтяренко	Чистий приведений дохід; внутрішня норма дохідності; відношення вигод та затрат; період окупності.
І. Бланк	Показники, які визначаються на основі дисконтних методів розрахунку: чистий приведений дохід; індекс дохідності; період окупності дисконтований.
І. Ліпсиць, В. Коссов	Показники, оснований на дисконтуванні грошових потоків: чиста теперішня вартість; рентабельність інвестицій; внутрішня норма прибутку. Показники, які не передбачають дисконтування: період окупності; бухгалтерська рентабельність інвестицій.
Є. Шилов, А. Гойко	Показники, засновані на дисконтованих оцінках: чиста теперішня вартість; індекс прибутковості; внутрішня норма дохідності; модифікована внутрішня норма дохідності; дисконтований термін окупності інвестицій. Показники, засновані на дисконтних ставках: термін окупності; коефіцієнт ефективності інвестицій.
Є. Четиркін	Дисконтні: чистий приведений дохід; внутрішня норма дохідності; дисконтований термін окупності; індекс дохідності.

Розроблено автором на основі даних [13].

Аналізуючи дані таблиці 1.4., можна визначити, що всі науковці по-різному підійшли до набору критеріїв економічної ефективності інвестицій. Але все одно кожен із них обов'язково виділяє такі показники, як чистий

дисконтований дохід, внутрішня норма доходності, індекс доходності та період окупності інвестицій. Всі ці критерії базуються на дисконтуванні грошових потоків і є визнаними у світовій практиці основними показниками, що акумулюють вигоди від впровадження інвестиційного проекту. Саме їхній розрахунок, в першу чергу, вказує на економічну ефективність інвестиційної діяльності.

Розрахунок ефективності інвестиційної діяльності все ж найчастіше проводиться за різними алгоритмами з використанням різної структури грошових потоків і обмежується використанням традиційних методів приведення надходжень майбутніх періодів до теперішнього рівня (метод дисконтування), а також методів приведення теперішнього рівня до майбутнього (методом накопичення). Відсутній також єдиний погляд на постановки розв'язуваних задач і обґрунтування вибору ставки дисконтування. Така варіація підходів до вибору єдиного набору показників ефективності інвестицій є очевидною через різні зовнішні та внутрішні умови функціонування суб'єктів господарювання, різні цілі, які керівництво ставить перед собою в процесі управління інвестиційною діяльністю. Таким чином наведемо основні показники для оцінки ефективності інвестицій, їх призначення та формули для розрахунку у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

## Основні показники для оцінки ефективності інвестицій [72]

Показник	Формула для розрахунку	Призначення
1	2	3
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту.
Внутрішня норма доходності (IRR)	$0 = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+IRR)^t}$	Показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим.

Модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR)	$\sum \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t} - \frac{\sum_{t=0}^T CF_t(1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^t}$	Передбачає знаходження такої внутрішньої норми дохідності, яка зрівнює поточну оцінку інвестиційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проектом, розраховується при визначеній відсотковій ставці.
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}$	Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проекту.
Середня норма рентабельності (ARR, %)	$ARR = \frac{\sum_{t=0}^T CF_t}{T \times C_0}$	Показує співвідношення між середньорічним і надходженнями та початковими інвестиціями.
Період окупності (PP)	$C_0 = \sum_{t=1}^{PP} CF_t$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції.
Дисконтований період окупності (DPP)	$C_0 = \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу.

Розроблено автором на основі даних [13].

В наведених у табл. 1.5 формулах  $CF_t$  – грошовий потік у році  $t$ ,  $CF_0$  – початкові інвестиції,  $T$  – строк інвестування,  $t$  – порядковий номер року від початку реалізації проекту,  $r$  – відсоткова ставка доходності, що вимагається.

Розрахунок ефективності проекту загалом здійснюється для умовної проектної кампанії на момент початку реалізації проекту. При цьому розрахунок проводиться з обліком усього обсягу інвестицій в основні й

оборотні кошти, необхідних для реалізації проекту. Вихідний баланс фірми приймається рівним нулю, джерела фінансування проекту не враховуються. Надходження й відтоки коштів, що належать до фінансової діяльності (одержання й повернення кредитів, виплата дивідендів, продаж акцій та ін.), не враховуються, крім лізингових платежів. Отже, відтоки грошового потоку на інвестиційній фазі реалізації проекту зіставляються надалі із притоками від продажу продукції або послуг, для яких і створюється проектна компанія.

Існують різні види грошових потоків [47, 28]:

Загальний грошовий потік (gross cash flow – GCF), який складається із чистого прибутку та негрошових витрат (амортизація, резерви за сумнівними боргами) мінус негрошові доходи (переоцінка валютних активів) [39].

Чистий операційний грошовий потік (net operating cash flow – NOCF), який складається із загального грошового потоку – GCF та  $\Delta NWC$  (net working capital) – зміна чистого оборотного капіталу за розглянутий період, інтервал часу.  $\Delta NWC$  дорівнює приросту поточних зобов'язань мінус приріст поточних активів [79].

Вільний грошовий потік (free cash flow – FCF), який складається із NOCF та  $\Delta Inv$  (зміна інвестицій у позаоборотні активи, що дорівнює притоку коштів від продажу позаоборотних активів за мінусом відтоку коштів, пов'язаних із придбанням позаоборотних активів). Потік FCF характеризує кошти, якими можуть користуватись всі провайдери (постачальники) фінансових ресурсів для підприємства, як акціонери, так і кредитори. Цей потік характеризує ринкову вартість підприємства.

Залишковий грошовий потік (residual cash flow – CFr) або грошовий потік до акціонерів (cash flow to equity – FCFE), складається з FCF та  $\Delta FR$  (зміна коштів від фінансової діяльності, тобто різниця між припливом коштів від акціонерів і кредиторів та відтоком при поверненні позикових коштів та сплаті відсотків за користування ними). Потік FCFE характеризує залишок коштів у розпорядженні акціонерів після розрахунків із кредиторами й показує ринкову вартість акціонерного капіталу підприємства. Потік FCFE, ділений на

кількість акцій підприємства, що перебувають в обігу, характеризує ринкову ціну акції [49].

Тобто, отримаємо залежність:

$$GCF + \Delta NWC = NOCF, \quad (1.2)$$

$$NOCF + \Delta Inv = FCF, \quad (1.3)$$

$$FCF + \Delta FR = FCFE = CF_r \quad (1.4)$$

При оцінці ефективності проекту загалом повинен розраховуватися грошовий потік, яким користуватимуться всі постачальники фінансових ресурсів для проекту, тобто FCF.

Ставка дисконтування приймається не нижчою за показник ROA (рентабельність активів), діючих підприємств у тій самій галузі і з тим самим типом продукції [49].

Отже, розглянувши основні поняття, що стосуються управління інвестиційною діяльністю, а саме: об'єкт та суб'єкт управління інвестиційною діяльністю, система управління інвестиційною діяльністю, організація управління інвестиційною діяльністю, функції та завдання управління інвестиційною діяльністю. Було також проаналізовано необхідність оцінки ефективності інвестиційної діяльності суб'єктом управління. Головні та найбільш вживані показники було систематизовано та розглянуто основні способи їх розрахунку. Було досліджено показники, що використовуються суб'єктами управління для оцінки інвестиційного проекту загалом та при його фінансуванні окремим підприємством.

Методичне забезпечення окремого підприємства визначається суб'єктами інвестиційної діяльності, тобто використовуються методики і норми розроблені ними самостійно згідно із власними вимогами і цілями.

Процес управління інвестиційною діяльністю це процес управління фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами за допомогою сучасних прогресивних методів, інструментів, важелів управління із метою забезпечення максимальної економічної і соціальної ефективності інвестицій.

Найбільш загальноживаним є саме функціональний підхід в управлінні різними напрямками діяльності підприємства. Не є виключенням і інвестиційна діяльність, регламентація та організація якої здійснюється за допомогою всіх основних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю. На рис. 1.11. бачимо схематичне зображення структури інвестиційного механізму підприємства. Центральну роль грає забезпечення управління інвестиційною діяльністю, а саме методи та інструменти управління, які використовуються в контексті функцій управління. Насамперед, перш ніж підприємство приймає рішення про здійснення інвестиційної діяльності, в силу вступають методи збільшення мотивації інвестиційної діяльності на макро- рівні, тобто коли діють багато макроекономічних факторів інвестиційної активності, основними з яких є [22]:

- збільшення рівня формування і використання заощаджень в економіці країни;
- зниження ставки процента на фінансовому ринку;
- інтенсифікація темпів науково-технічного прогресу;
- зниження темпів інфляції;
- зростання ділової активності в циклічному процесі економічної динаміки;
- високий рівень сегментації, конкуренції, розвитку інфраструктури інвестиційного ринку;
- сприятливий інвестиційний клімат, створений на законодавчому рівні через державне кредитування, приватизацію, податкове кредитування, амортизаційну політику, антимонопольні заходи, державний лізинг, ліцензування і квотування тощо [42].



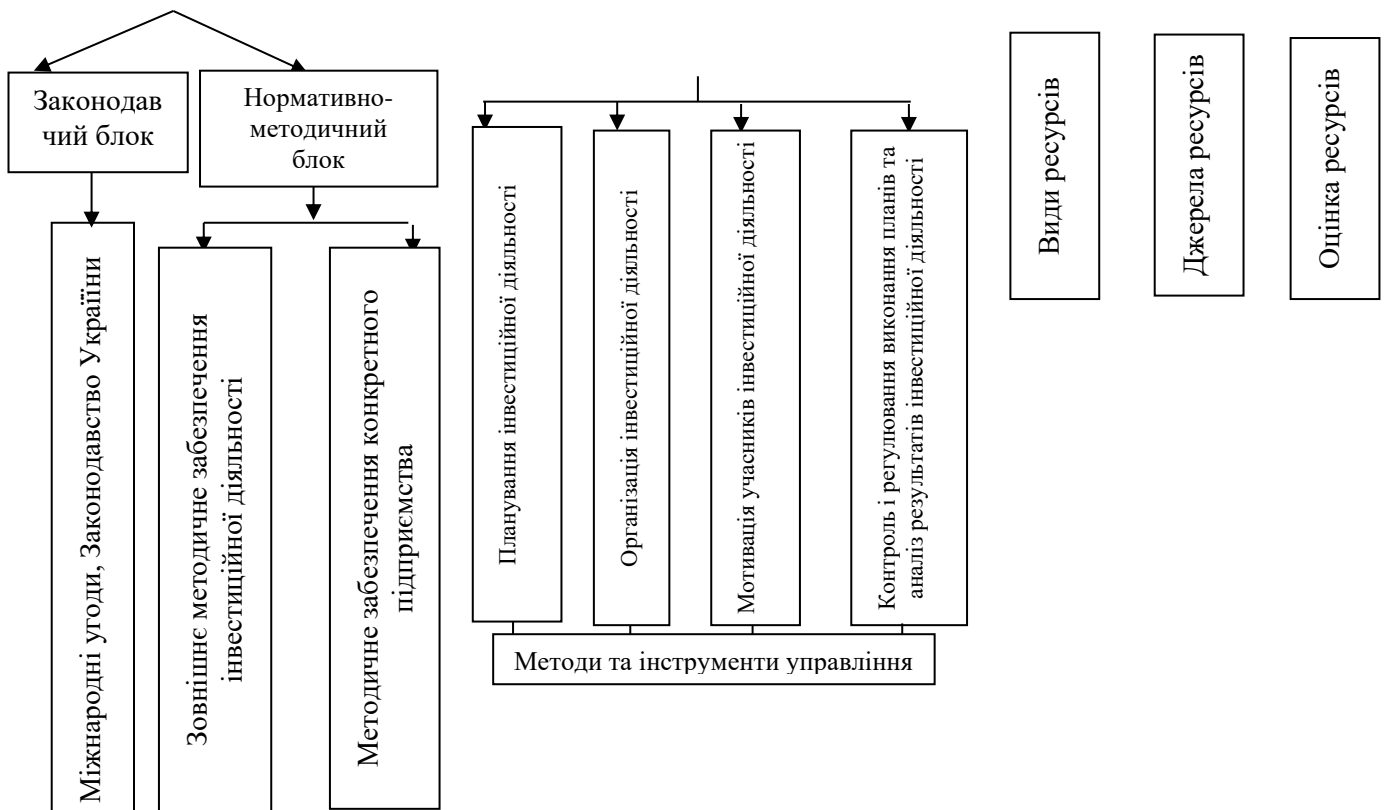


Рис. 1.11. Структура інвестиційного механізму підприємства

Розроблено автором на основі даних [72]

Відповідно зміна дії вище вказаних факторів у протилежному напрямку призводить до зменшення активної інвестиційної діяльності підприємств.

Мотиви, які спонукають підприємства до інвестиційної діяльності, можна поділити на дві основні групи — економічні та інституціональні (неекономічні). Некономічні мотиви прийняття інвестиційних рішень окремими організаціями мають індивідуальний характер і визначаються місією організації, загальною її стратегією, політикою управління персоналом, характером навколишнього середовища тощо. По відношенню до економічних мотивів вони, як правило, є другорядними, хоча на окремих етапах розвитку підприємства окремим з інституціональних мотивів можуть надавати пріоритетне значення.

У системі інституціональної мотивації прийняття інвестиційних рішень часто пріоритетну роль відіграють соціальні мотиви, пов'язані із різноманітними аспектами соціального розвитку персоналу підприємства. Певну роль у складі цієї групи інвестиційної мотивації відіграють також

екологічні, інноваційні, етичні і політичні мотиви, які пов'язані із здійсненням господарської діяльності підприємств.

Економічні мотиви здійснення інвестиційної діяльності підприємствами пов'язані з дією загальних економічних законів і, відповідно, мають уніфікованіший характер для підприємств різних сфер діяльності, форм власності, організаційно-правових форм тощо. У розрізі конкретних етапів здійснення інвестиційної діяльності формується інвестиційна поведінка підприємства із врахуванням диференційованої системи мотивації окремих груп інвестиційних рішень. Тобто, це і мотивація накопичення власних інвестиційних ресурсів, і використання їх у інвестиційному процесі, мотивація альтернативного здійснення реального чи фінансового інвестування, мотивація здійснення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, мотивація здійснення інвестицій на вітчизняному і закордонних ринках.

Залежно від мети основної діяльності підприємства основними мотивами здійснення інвестиційної діяльності можуть бути: збільшення доходів, зменшення витрат, оновлення основних виробничих фондів, збереження позицій на ринку, вимушені капіталовкладення, венчурні інвестиції тощо. Суб'єкт інвестиційної діяльності може бажати володіти акціями певного підприємства чи контрольним пакетом акцій з метою впливу на діяльність фірми.

Проте основу управління інвестиційною діяльністю становить саме інвестиційне планування, яке є процесом розробки системи планів і планових (нормативних) показників із забезпечення підприємства необхідними інвестиційними ресурсами і підвищення ефективності його інвестиційної діяльності у майбутньому періоді. Процес планування інвестиційного проекту охоплює всі фази і стадії його здійснення (весь інвестиційний цикл), кожній із яких відповідає свій визначений вид і характер планування, степінь його деталізації [22].

Конкретно визначена структура планів, які застосовуються на різних рівнях і стадіях планування, залежить від стандартів і підходів, прийнятих у

галузі або в організаціях, які здійснюють інвестиційну діяльність. Форма і структура планів виконання робіт загалом по інвестиційному проекту і по окремих етапах можуть суттєво відрізнитись. Склад і зміст планів залежить і від напрямів здійснення інвестиційної діяльності.

Успішне функціонування інвестиційного менеджменту багато в чому визначається ефективністю його організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення інвестиційної діяльності являє собою організаційну структуру управління, яка забезпечує реалізацію функцій управління і несе відповідальність за результати прийнятих управлінських рішень.

Завданнями організації інвестиційної діяльності є забезпечення взаємодії, розподіл ролей і відповідальності, визначення відповідальності за прийняття рішень, забезпечення ефективного розподілу інформації, забезпечення гнучкості використання інвестиційних ресурсів.

Мотивація решти учасників інвестиційної діяльності пов'язана із врахуванням дещо інших мотивів, ніж при мотивації інвестора. Для забезпечення узгодження інтересів всіх учасників інвестиційної діяльності необхідна чітка структуризація інтересів, формування їх балансу і закріплення його в інституціональних нормах. Локальну ціль мотивації учасників інвестиційного процесу в цьому випадку можна сформулювати як зниження можливого чи очікуваного протиріччя економічних інтересів учасників інвестування.

Враховуючи специфіку колективу і сферу діяльності, розробка системи мотивації є одним з головних резервів підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю.

Підтвердження величини інвестиційних затрат, використання коштів за призначенням, оцінка рівня компетенції управлінського персоналу і моніторинг поточної фінансової стійкості позичальника можуть бути отримані тільки завдяки налагодженій системі внутрішнього і зовнішнього контролю за ходом реалізації інвестиційних проектів. Інвестиційний контроль не повинен

обмежуватись виконанням лише внутрішнього контролю за здійсненням інвестиційної діяльності та інвестиційних операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням бази, інвестиційним аналізом, інвестиційним плануванням і внутрішнім регулюванням на підприємстві.

У інвестиційних процесах так само, як і в інших життєво необхідних процесах для підприємства, необхідно забезпечити використання максимальної кількості форм, методів, важелів та інструментів управління, які необхідні при здійсненні всіх функцій управління на всіх рівнях.

З економічного погляду основною ознакою зарахування до інвестиційних ресурсів певних видів капіталу (ресурсів) є їх корисність, цінність і вартість, а умовою – можливість і економічна доцільність використання при реалізації конкретного інвестиційного проекту.

Необхідність оцінки вартості інвестиційних ресурсів при реалізації інвестиційних проектів зумовлена тим, що інвестиційні ресурси у будь-якій формі і з будь-якого джерела мають свою вартість, яка змінюється з плином часу відповідно до норми прибутку на інвестиційному ринку.

Ресурсне забезпечення інвестиційної діяльності є вихідною базою, на основі якої здійснюється формування інвестиційного механізму для реалізації поставлених в конкретному проекті цілей.

Таким чином, було розглянуто функціональний підхід до здійснення управління інвестиційною діяльністю на підприємстві, інвестиційний механізм та здійснення управління інвестиціями в контексті чотирьох функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства як об'єкта інвестування та аналіз конкурентних позицій на ринку

ТОВ «Крокус Промсервіс» у відкритих реєстрах виглядає як діюча B2B-компанія, зареєстрована 06.11.2012р., з основним видом діяльності 46.63 — оптова торгівля машинами та устаткуванням для добувної промисловості. На сайті компанії підтверджує фокус на конвеєрних стрічках, плоских ременях, неформових гумотехнічних виробах та сервісних роботах зі стиковки/обслуговування стрічок[50].

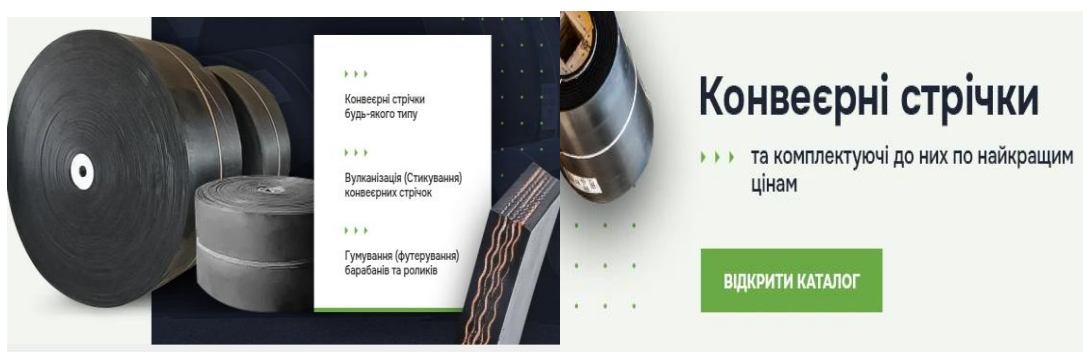


Рис. 2.1. Продукція ТОВ «Крокус Промсервіс»[50]

За відсутності у вільному доступі повного офіційного державного зведення саме по ніші конвеєрних/транспортних стрічок, найбільш придатним відкритим проксі для оцінки ринку є зовнішня торгівля товарної групи HS 4010.

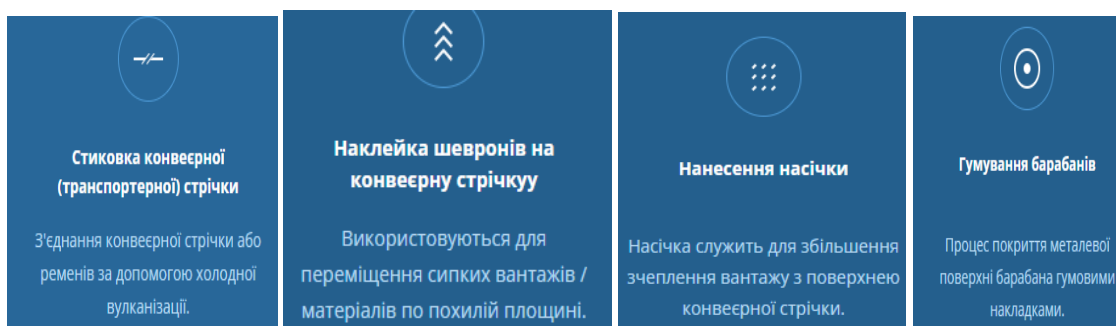


Рис.2.2.Послуги ТОВ «Крокус Промсервіс»[50]

У 2023 р. імпорт цієї групи в Україні становив 68,3 млн дол. США, тоді як експорт — лише 1,38 млн дол. США; тобто імпорт перевищував експорт приблизно у 49 разів. Це означає високу імпортозалежність ринку, а також те, що найбільша частина внутрішнього попиту закривається або прямим імпортом, або дистрибуцією імпортованої продукції[12]. У 2023 р. структура імпорту HS 4010 була концентрованою(рис.2.3.)

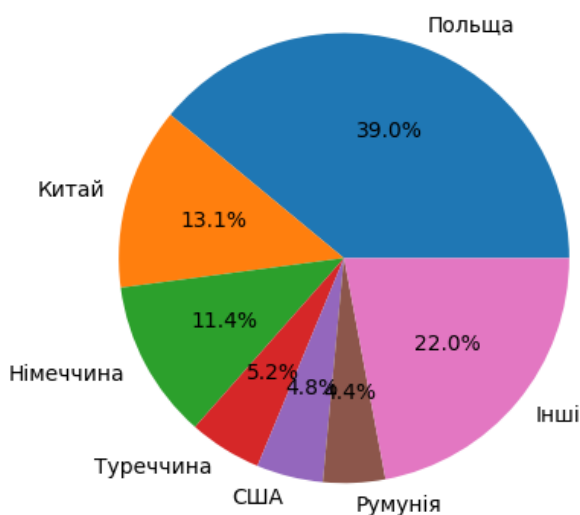


Рис. 2.3. Структура імпорту товарної групи HS 4010 за країнами-постачальниками у 2023 р.

Джерело: розроблено автором

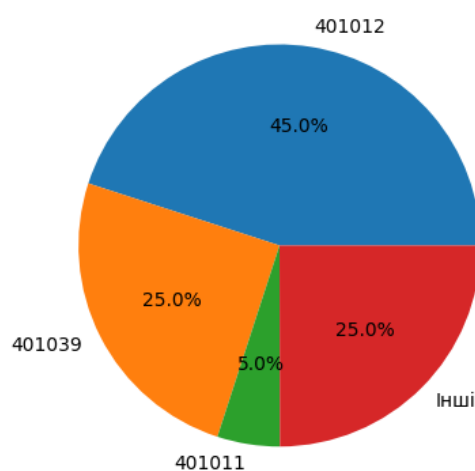


Рис. 2.4. Структура імпорту товарної групи HS 4010 за підкатегоріями у 2023 р. Джерело: розроблено автором

Отже, бачимо, що ринок є висококонцентрованим: майже 40% імпорту припадає на Польщу, при цьому домінує підкатегорія 401012 — це основний сегмент попиту.

Для масштабу ТОВ «Крокус Промсервіс» це означає, що найбільш комерційно значущими для складу, закупівель і маржинального продажу є саме текстильно-армовані конвеєрні стрічки, приводні ремені та пов'язані сервісні послуги. Позицію підприємства на ринку доцільно оцінювати не як публічно доведеного “лідера за часткою”, а як нішевого універсального дистриб'ютора/сервісного інтегратора для промислових споживачів. Це впливає з комбінації фактів: основний КВЕД — оптова торгівля, сайт пропонує широкий кошик ГТВ і сервіс.

На конкурентному тлі компанія виглядає ближчою до моделі “гібридного промислового постачальника”, ніж до моделі великого власного виробника або високотехнологічного преміального бренду. Поточним управлінням діяльністю ТОВ «Крокус Промсервіс» взагалі відповідає одноосібний виконавчий орган, яким є Генеральний директор, де застосовується організаційна структура управління типу “лінійно-функціональна” (рис. 2.5).

Аналіз організаційної структури ТОВ «Крокус Промсервіс» свідчить про наявність функціонального типу управління з чітким розподілом обов'язків між підрозділами. Основні функціональні блоки підприємства охоплюють збутову, виробничо-технічну, фінансову та кадрову діяльність. Водночас спостерігається централізація управління, оскільки більшість підрозділів підпорядковуються безпосередньо генеральному директору. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, але може створювати додаткове навантаження на керівництво.

З огляду на реалізацію інвестиційної стратегії підприємства доцільним є доповнення існуючої структури елементами проектного управління, що дозволить підвищити ефективність реалізації інвестиційних проектів та покращити координацію між підрозділами.

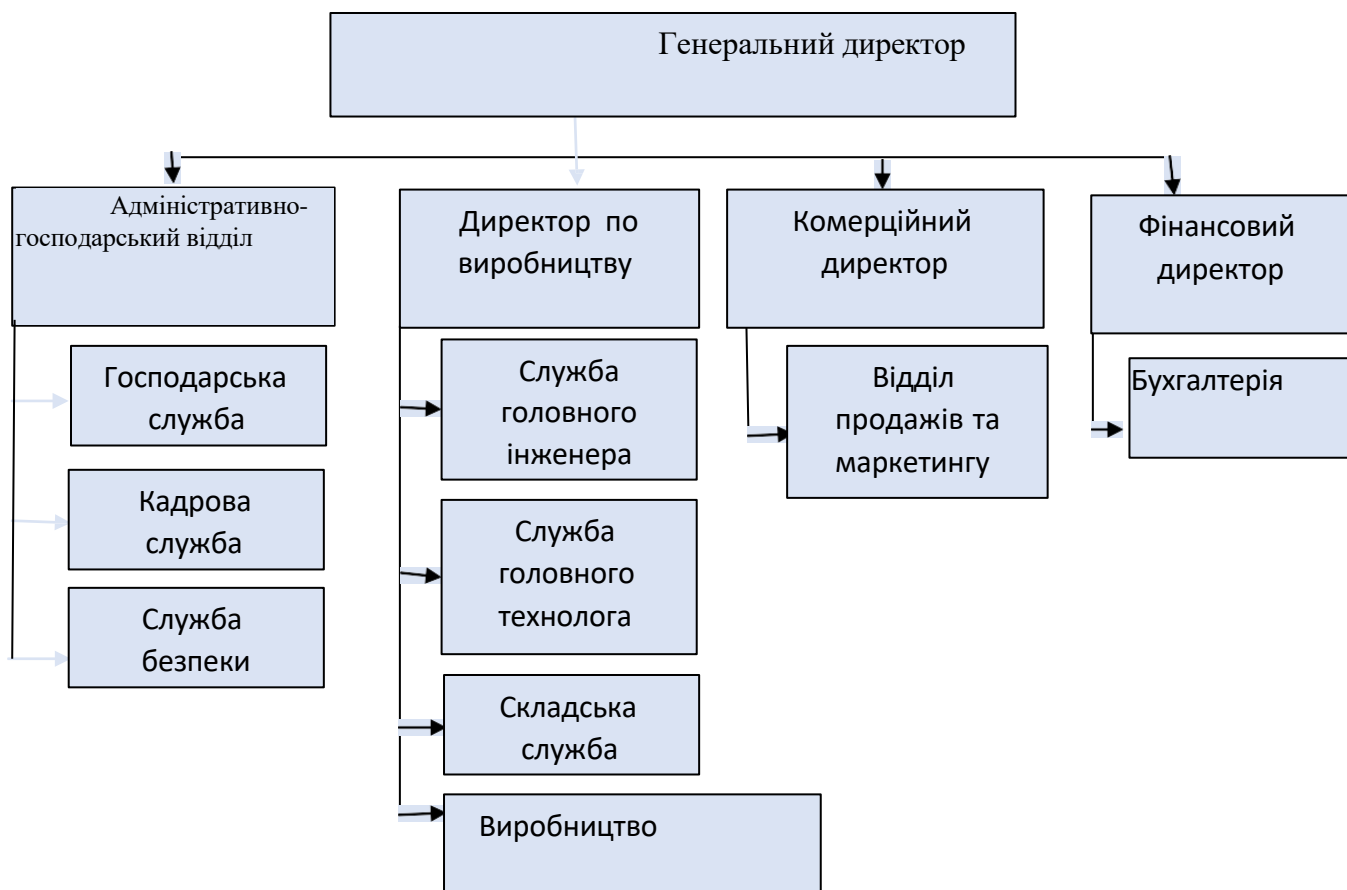


Рис. 2.5. Схема структури управління ТОВ «Крокус Промсервіс»  
Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.1.

### Організаційна структура управління ТОВ «Крокус Промсервіс»

Назва підрозділу	Основні функції	Керівник підрозділу	Підпорядкованість
<b>Відділ продажів та маркетингу</b>	Пошук замовлень; укладання договорів; контроль виконання договірних зобов'язань клієнтами; дослідження ринку; реалізація маркетингових комунікацій	Начальник відділу продажів та маркетингу	Комерційний директор
<b>Служба безпеки</b>	Забезпечення захисту майна підприємства від розкрадань, крадіжок та інших загроз; попередження аварій і пожеж	Начальник служби безпеки	Генеральний директор
<b>Відділ головного технолога</b>	Вхідний контроль сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів; забезпечення якості продукції	Директор з виробництва	Генеральний директор

Назва підрозділу	Основні функції	Керівник підрозділу	Підпорядкованість
<b>Відділ головного інженера</b>	Організація експлуатації та ремонту обладнання; забезпечення безперервної та ефективної роботи енергетичних систем; підвищення технічного рівня виробництва	Директор з виробництва	Генеральний директор
<b>Бухгалтерія</b>	Ведення бухгалтерського обліку; облік господарських операцій; фінансова звітність	Головний бухгалтер	Фінансовий директор
<b>Кадрова служба</b>	Організація процесів найму, звільнення та управління персоналом; кадрове адміністрування	Керівник адміністративно-господарського відділу	Генеральний директор

Джерело: розроблено автором [50]

Торговельна сфера до якої також відноситься ТОВ «Крокус Промсервіс» представляє собою значущий сектор української національної економіки, що охоплює як внутрішню, так і зовнішню торгівлю. Для вузької ніші конвеєрних і транспортерних стрічок в Україні відсутнє офіційне зведення щодо ємності ринку у гривні або натуральних одиницях. Тому доцільно використовувати комбінований підхід: аналіз статистичної класифікації виробництва, відкритих товарних пропозицій постачальників та зовнішньоторговельного індикатора HS 4010 — «конвеєрні або приводні паси чи бельтинг з вулканізованої гуми».

Таблиця 2.2.

Структура ринку конвеєрних/транспортерних стрічок України за сегментами у 2023–2025 рр.

Сегмент ринку	Основні товари	Галузі-споживачі	Ринкова роль у 2023–2025 рр.
Важкі промислові стрічки	гумотканинні, шевронні, норійні, теплостійкі стрічки	кар'єри, цементна, металургійна, зернова промисловість	базовий сегмент попиту, пов'язаний із безперервністю виробництва
Легкі процесні стрічки	ПВХ/ПУ-стрічки, харчові та пакувальні стрічки	харчова промисловість, пакування, логістика	зростає значення через автоматизацію та розвиток інтралогістики

Супутні ГТВ та сервіс	техпластини, рукави, ущільнення, ремонтні матеріали	промисловість, агросектор, сервісні компанії	формує додаткову маржу та повторні продажі
Приводні ремені	ремені, бельтинг, комплектуючі	обладнання, виробничі лінії, ремонтні служби	важливий сегмент коротких поставок і технічного сервісу

Джерело: розроблено автором на основі [12,13]

Таблиця 2.3.

Динаміка зовнішньої торгівлі України за HS 4010 у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Імпорт HS 4010, млн дол. США	68,3	потребує уточнення за UN Comtrade / Trade Map	оцінка після появи повної статистики
Експорт HS 4010, млн дол. США	1,38	потребує уточнення	потребує уточнення
Характеристика ринку	імпортозалежний	вплив війни та логістичних ризиків	переорієнтація постачання на ЄС, Туреччину, Китай
Основний висновок	попит відновився після просідання 2022 р.	ринок залежить від імпортової логістики	конкуренція у дистрибуції залишається високою

Джерело: розроблено автором на основі [12,13]

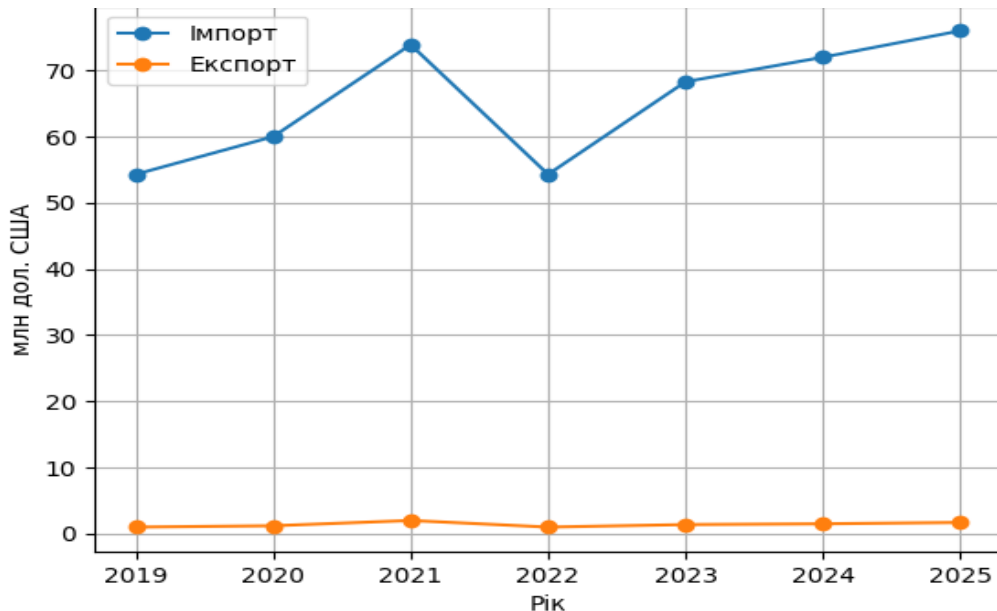


Рис. 2.6. Динаміка імпорту та експорту України за товарною групою HS 4010 у 2019–2023 рр., млн дол. США  
Джерело: розроблено автором на основі [12,13]

На рис.2.6. бачимо простеження відновлення імпорту після спаду у 2022 р. та подальша тенденція до зростання у 2024–2025 рр. Прогнозні значення свідчать про стабілізацію ринку та повернення до докризових темпів розвитку. Водночас експорт залишається на низькому рівні, що підтверджує імпортозалежність ринку.

Таблиця 2.4.

## Товарна структура імпорту HS 4010 в Україну у 2023 р.

Код HS	Товарна позиція	Частка в імпорті, %	Значення для ринку
401012	Текстильно-армовані конвеєрні стрічки	45,0	основний промисловий сегмент
401039	Інші приводні ремені / бельтинг	25,0	важливий сегмент ремонтів і комплектування
401011	Металоармовані конвеєрні стрічки	5,03	спеціалізований сегмент для важкої промисловості
Інші	Інші вироби групи HS 4010	24,97	додаткові технічні позиції

Джерело: розроблено автором на основі [12,13]

Структура імпорту HS 4010 в Україну у 2023 р., %

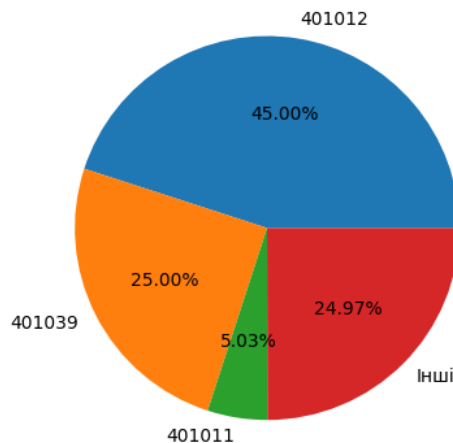


Рис. 2.7. Товарна структура імпорту України за HS 4010 у 2023 р., %

Джерело: розроблено автором на основі [12,13]

З рис. 2.7. бачимо, що найбільшу частку імпорту займають текстильно-армовані конвеєрні стрічки, що підтверджує значення важкого промислового сегмента. Водночас 25% імпорту припадає на приводні ремені та бельтинг, тому ринок не можна розглядати лише як ринок важких транспортерних стрічок. Для ТОВ «Крокус Промсервіс» це означає доцільність розвитку не лише продажу стрічок, а й комплексного сервісу: підбору, комплектування, ремонту та швидкої поставки технічних виробів.

Таблиця 2.5.

Ключові зовнішні фактори впливу на ринок у 2023–2025 рр.

Фактор	2023	2024	2025
Війна та безпекові ризики	високий вплив на логістику та попит	збереження ризиків, дефіцит електроенергії	ризик залишається системним
Логістика	поступове відновлення імпорту	активізація морського коридору, зростання вантажообігу портів	стабілізація імпортних каналів
Валютні коливання	вплив на закупівельні ціни	зростання витрат бізнесу	ризик подорожчання імпорту
Енергетичні витрати	тиск на промисловість	високі ціни на енергію та перебої	стимул до економії та ремонтів
Торговельна політика	розрив із російськими ланцюгами	переорієнтація на ЄС, Туреччину, Китай	заборона імпорту російських товарів зберігає актуальність

Джерело: розроблено автором на основі [12,13,34]

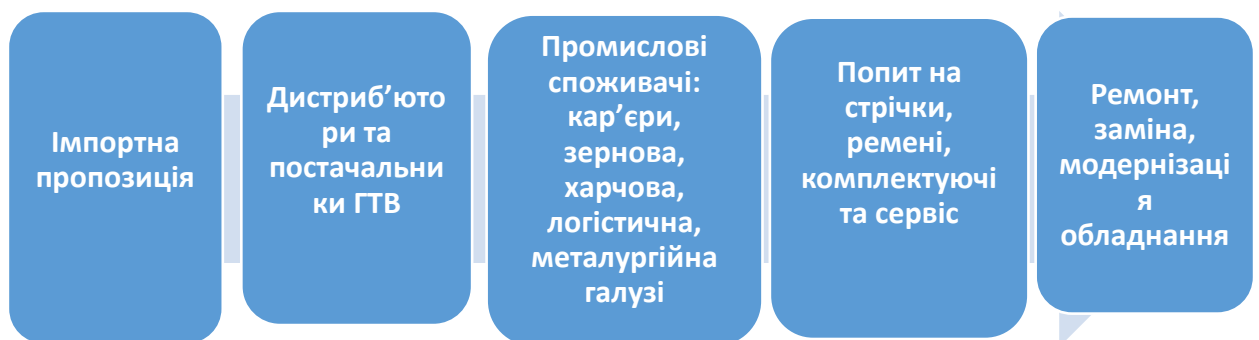


Рис. 2.7. Модель функціонування ринку конвеєрних/транспортерних стрічок України у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором

У 2023–2025 рр. український ринок конвеєрних і транспортерних стрічок зберігає імпортозалежний характер. Основний попит формують промислові підприємства, агросектор, логістика, харчова промисловість і ремонтно-сервісні служби. Найбільш комерційно значущими позиціями є текстильно-армовані конвеєрні стрічки, приводні ремені та супутні ГТВ.

Для ТОВ «Крокус Промсервіс» це створює можливості для зміцнення позицій через диверсифікацію постачальників, розвиток сервісного супроводу, формування складських запасів найбільш затребуваних позицій і переорієнтацію на європейські, турецькі та китайські ланцюги постачання.

В умовах ринкової економіки ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до конкурентного середовища, яке формується під впливом дій інших учасників ринку, змін попиту, технологічного розвитку та макроекономічних факторів. Особливої актуальності це набуває для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері постачання гумотехнічних виробів, зокрема конвеєрних стрічок, де конкуренція характеризується високим рівнем фрагментації та диференціації продукції.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє ідентифікувати ключових гравців ринку, оцінити їх позиціонування, визначити основні фактори конкурентної боротьби та виявити можливості для формування стійких конкурентних переваг підприємства. Водночас, відсутність відкритих статистичних даних щодо ринкових часток у даному сегменті зумовлює необхідність застосування альтернативних підходів до аналізу, зокрема через дослідження асортиментної політики, цінових індикаторів, географії постачань та рівня сервісного обслуговування. Щодо рис. 2.8. то може зазначити, що на відміну від більшості гравців, які працюють у вузьких сегментах, підприємство займає універсальну (комбіновану) позицію, поєднуючи елементи масового RTI-сегмента та індустріально-сервісного напрямку. Це забезпечує компанії: ширше охоплення клієнтів, гнучкість у ціноутворенні, адаптацію до різних галузей (агро, промисловість, логістика).

Водночас така позиція потребує балансування між ціною та сервісом, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

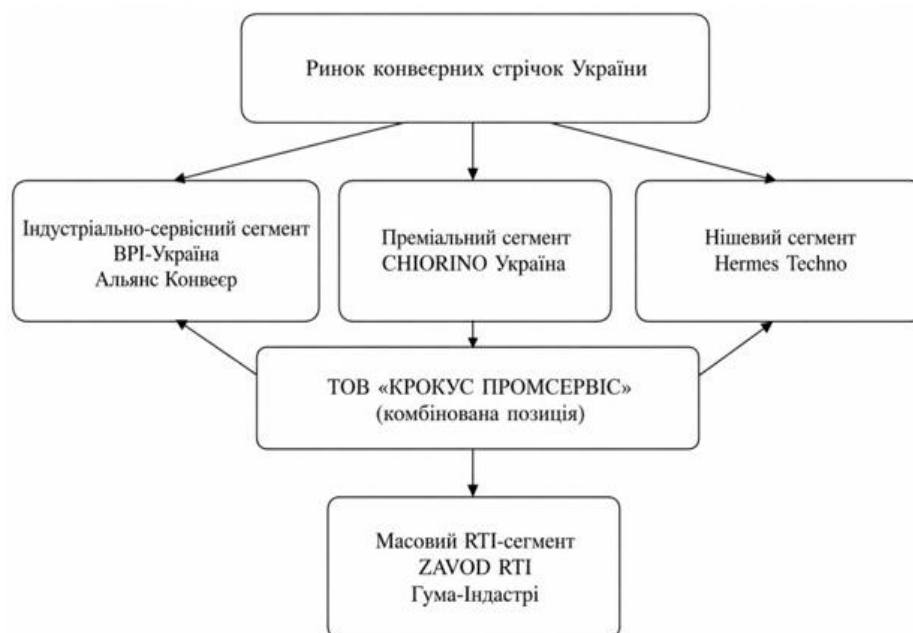


Рис.2.8 Ринок конвеєрних стрічок в Україні з позиціонуванням ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС»

Джерело: розроблено автором

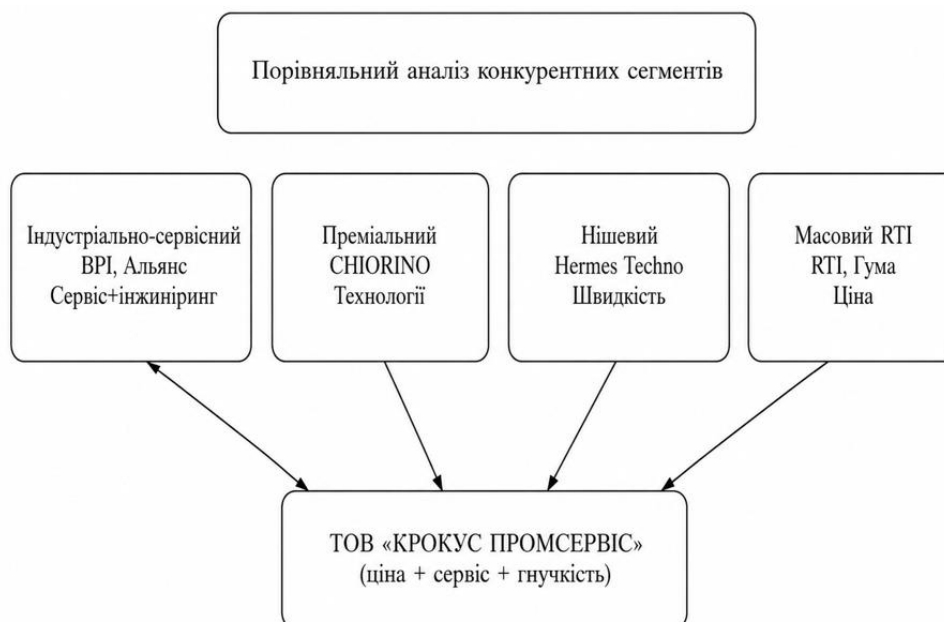


Рис. 2.9. Порівняльний аналіз конкурентних сегментів ринку конвеєрних стрічок

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис. 2.9. ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС» займає проміжну (інтеграційну) позицію між основними сегментами ринку, поєднуючи характеристики індустріально-сервісного, масового та частково нішевого сегментів. Це дозволяє підприємству використовувати комбіновану конкурентну стратегію, що базується на поєднанні ціни, сервісу та гнучкості.

Рис.2.10. відображає взаємозв'язок між ціною сегментацією ринку конвеєрних стрічок та ключовими факторами конкуренції. Виділення трьох цінових сегментів свідчить про значну диференціацію ринку за рівнем якості продукції, технологічності та сервісного супроводу. Отже, можемо зробити висновок, що ринок конвеєрних стрічок в Україні характеризується чіткою ціною стратифікацією, що відображає різний рівень технологічності продукції та сервісу. У нижньому сегменті домінує цінова конкуренція, тоді як у середньому та преміальному сегментах зростає роль сервісу та технічної експертизи. Ключовими факторами конкурентоспроможності є не лише ціна, а й логістика, швидкість постачання та наявність продукції на складі, що є критично важливим для B2B-клієнтів



Рис. 2.10. Цінова сегментація та фактори конкуренції ринку конвеєрних стрічок

Джерело: розроблено автором

Бар'єри входу на ринок варіюються від середніх до високих, що обмежує появу нових гравців та сприяє стабілізації конкурентного середовища. Ринок функціонує в умовах монополістичної конкуренції, що поєднує цінові та нецінові методи боротьби. Наявність кількох сегментів створює можливості для підприємств реалізовувати комбіновані конкурентні стратегії.

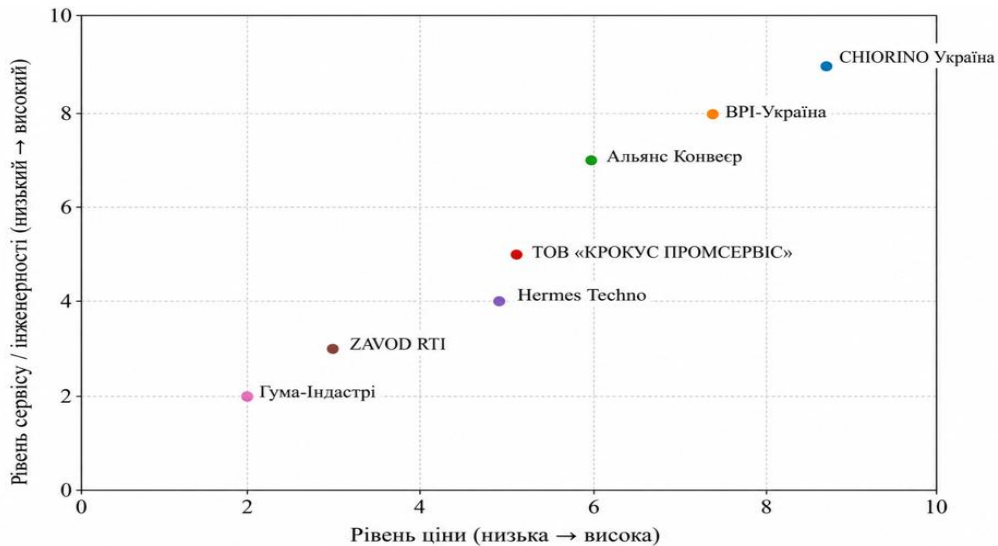


Рис. 2.12. Карта позиціонування конкурентів (ціна / сервіс)

Джерело: розроблено автором

Карта позиціонування демонструє диференціацію конкурентів за рівнем ціни та сервісу. TOB «КРОКУС ПРОМСЕРВІС» займає центральну позицію, що свідчить про збалансовану конкурентну стратегію, яка поєднує доступність продукції та достатній рівень сервісного обслуговування. Така позиція забезпечує конкурентні переваги у B2B-сегменті. На основі розрахунку ННІ (індекс концентрації ринку) (табл.2.6.).

Таблиця 2.6.

#### Умовна структура ринку (на основі аналізу)

Група гравців	Оцінка частки
Великі (BPI, CHIORINO)	15% + 10%
Середні (КРОКУС, Альянс)	10% + 10%
Інші (Hermes, RTI, Гума + дрібні)	~55%

Джерело: розроблено автором

Оскільки точні частки відсутні, використовуємо експертну оцінку.

### Розрахунок ННІ:

15%, 10%, 10%, 10%, 8%, 7%, 5%, 5%, 5%, 5%, 5%, 5%

ННІ  $\approx$  900–1400

Отже, ринок є слабо концентрованим (ННІ < 1500). Характер конкуренції — монополістична конкуренція. Отже, на основі проведених досліджень, побудуємо SWOT-аналіз ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС» (відносно конкурентів).

Таблиця 2.7.

### SWOT-аналіз ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС»

<b>S Сильні сторони</b>	<b>W Слабкі сторони</b>
Гнучка цінова політика (перевага над CHIORINO) Широкий асортимент (конкуренція з RTI) Наявність б/у сегменту (цінова перевага) Адаптивність до клієнта (швидші рішення, ніж у великих гравців) Робота з різними сегментами (агро, промисловість)	Менша впізнаваність бренду (vs CHIORINO, BPI) Менша сервісна “глибина” (vs BPI) Обмежена онлайн-прозорість цін (vs Hermes, RTI)
<b>O Можливості</b>	<b>T Загрози</b>
Ріст попиту через відновлення промисловості України Розвиток сервісу (стиківка, монтаж) Вихід у digital-продажі (як Hermes Techno) Розширення складу → швидкість = конкурентна перевага	Імпортні постачальники Коливання курсу валют Цінова конкуренція у нижньому сегменті Залежність від логістики та постачань

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС» має потенціал зміцнення конкурентних позицій за рахунок розвитку сервісної складової та підвищення впізнаваності бренду. Компанія не конкурує напряму з преміальними гравцями, але ефективно займає нішу середнього сегмента, де ключовими факторами є гнучкість, швидкість та ціна.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС» має стійкі позиції у середньому сегменті ринку та конкурентні переваги за рахунок гнучкості, асортименту та адаптивності до клієнта. Водночас ключовими напрямками розвитку є посилення сервісної складової та підвищення впізнаваності бренду.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС» (у порівнянні з конкурентами)

Внутрішнє середовище	Позитивні фактори (Strengths)	Негативні фактори (Weaknesses)
<b>ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС»</b>	Гнучка цінова політика (перевага над преміальними гравцями) Широкий асортимент (конкуренція з RTI-сегментом) Наявність Б/У продукції (розширення цінового діапазону) Адаптивність до потреб клієнтів (швидке прийняття рішень) Орієнтація на B2B-сегмент (промисловість, агро)	Нижча впізнаваність бренду (порівняно з CHIORINO, VPI) Менша сервісна інфраструктура (vs індустріальні лідери) Обмежена онлайн-прозорість цін (vs Hermes Techno, RTI) Менша масштабність складу та ресурсів
Зовнішнє середовище	Позитивні фактори (Opportunities)	Негативні фактори (Threats)
<b>Ринок та конкуренція</b>	Відновлення промисловості України → зростання попит Розвиток сервісних послуг (стиківка, монтаж) Digital-продажі та e-commerce каналів Розширення клієнтської бази (агро, логістика, виробництво) Можливість зайняти нішу “середнього сегмента”	Посилення конкуренції з боку імпортерів постачальників Цінова конкуренція у нижньому сегменті (RTI-гравці) Валютні коливання (залежність від імпорту) Логістичні ризики та нестабільність постачань Високий рівень фрагментації ринку

Джерело: складено автором

Проведений аналіз конкурентного середовища ринку конвеєрних стрічок в Україні свідчить про його високу фрагментованість та сегментованість. Відсутність домінуючого гравця підтверджується як якісним

аналізом позиціонування компаній, так і орієнтовним розрахунком індексу Херфіндаля-Хіршмана. Ринок функціонує в умовах монополістичної конкуренції, де ключовими факторами виступають ціна, наявність продукції, швидкість постачання та рівень сервісу. ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС» займає середню конкурентну позицію, що дозволяє ефективно поєднувати інструменти цінової та нецінової конкуренції. Така позиція є стратегічно вигідною, оскільки забезпечує гнучкість у роботі з різними сегментами клієнтів і створює передумови для подальшого зростання.

## 2.2. Особливості формування системи оцінювання інвестиційних проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс»

Для прийняття рішення щодо інвестицій на будь-якому підприємстві необхідно знати фактори успіху і чинники ризику, важливо співставляти витрати і одержані результати. Тому перш за все розглянемо способи інвестицій, які підприємство може використовувати (див. табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

### Поширені способи інвестування [74]

Способи інвестування	Переваги використання	Недоліки використання	Хто може інвестувати	Хто може отримати інвестиції
<b>Самофінансування</b>	незалежність від зовнішніх джерел відсутність відсотків	обмеженість ресурсів повільне зростання	підприємства, власники бізнесу	власне підприємство
<b>Кредитне фінансування</b>	швидке залучення коштів можливість масштабування	відсоткові витрати фінансові ризики	банки, фінансові установи	підприємства, бізнес
<b>Лізинг</b>	доступ до обладнання без великих витрат	вища загальна вартість довгострокові зобов'язання	лізингові компанії	підприємства

	збереження ліквідності			
<b>Партнерське інвестування</b>	розподіл ризиків додаткові ресурси та досвід	залежність від партнерів•складність управління	інвестори, партнери, компанії	підприємства, спільні проекти
<b>Венчурне інвестування</b>	високий потенціал прибутку підтримка інновацій	високий ризик довгий період окупності	венчурні фонди, приватні інвестори	стартапи, інноваційні компанії
<b>Портфельні інвестиції (акції, облігації)</b>	диверсифікація ліквідність	ринкові ризики волатильність	приватні інвестори, фонди	компанії, держава
<b>Прямі інвестиції у бізнес</b>	контроль над діяльністю високий потенціал доходу	значні витрати високий ризик	інвестори, підприємці	підприємства
<b>Інвестиції у нерухомість</b>	стабільність доходу захист від інфляції	низька ліквідність великі початкові вкладення	фізичні та юридичні особи	девелопери, бізнес
<b>Інтелектуальні інвестиції</b>	довгострокове зростання доходів підвищення кваліфікації	відкладений ефект нематеріальний результат	фізичні особи, підприємства	сам інвестор, підприємство

Джерело: складено автором

Різні способи інвестування відрізняються за рівнем ризику, доходності та доступності. Для підприємств, зокрема ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС», доцільним є комбінування кількох способів інвестування з метою забезпечення фінансової стійкості та розвитку. Механізм ризикового інвестування в проекти, що ілюструє системно-цілісний характер даного процесу на вітчизняному ринку, зображено на рис. 2.12.

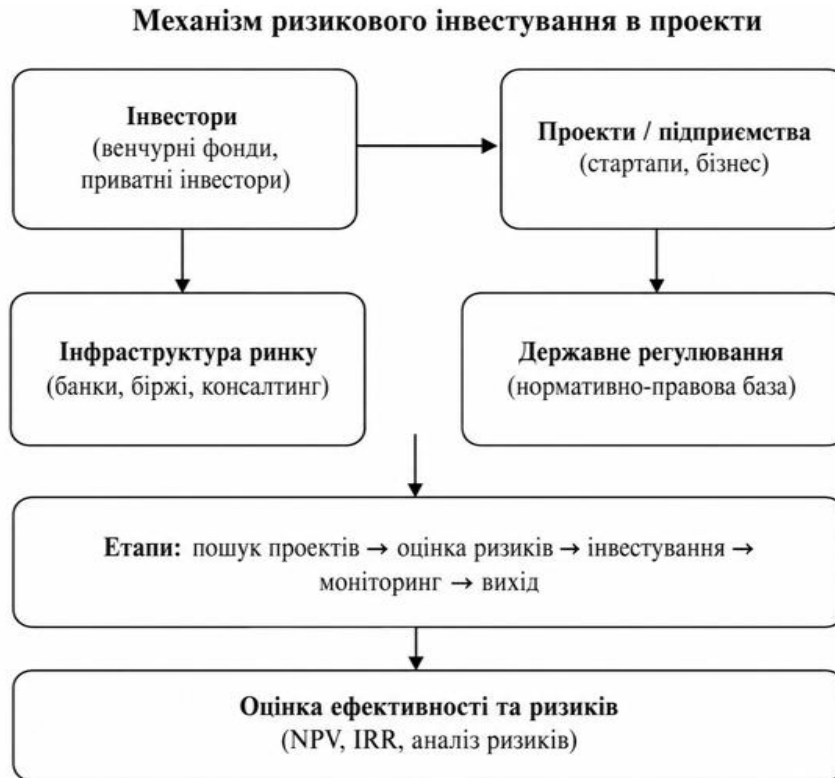


Рис. 2.12. Механізм ризикового інвестування в проекти на вітчизняному ринку

Джерело: складено автором

Механізм ризикового інвестування відображає системно-цілісний процес взаємодії основних учасників інвестиційної діяльності, спрямований на фінансування інноваційних або високоризикових проектів з метою отримання прибутку. Ключовими елементами механізму є:

- інвестори (венчурні фонди, приватні інвестори), які забезпечують фінансові ресурси;
- підприємства або проекти, що потребують інвестицій;
- інфраструктура ринку (банки, консалтингові компанії, біржі), яка забезпечує супровід інвестиційного процесу;
- державне регулювання, що створює правове середовище функціонування інвестицій;
- оцінка ризиків та ефективності проекту, яка є ключовим етапом прийняття інвестиційного рішення.

Процес ризикового інвестування включає такі основні етапи: пошук інвестиційних можливостей → аналіз і оцінка ризиків → прийняття рішення про інвестування → фінансування проєкту → контроль та моніторинг → вихід інвестора з інвестиції.

Таким чином, механізм ризикового інвестування має комплексний характер і базується на фінансових, організаційних та інституційних складових. Його ефективність визначається якістю оцінки ризиків, рівнем розвитку ринкової інфраструктури та здатністю учасників адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На сьогодні учасники в компанії взаємодіють в команді, проте, без чіткого підпорядкування. Команда управління реалізацією інвестиційними проєктами в ТОВ «Крокус Промсервіс» має на сьогодні такий вигляд ( рис. 2.13).



Рис. 2.13. Структура управління реалізацією інвестиційними проєктами в ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором

Бачимо, що реалізація інвестиційних проєктів на підприємстві фактично проходить три рівні. Проте така схема організації управління має ряд певних недоліків (рис.2.14).

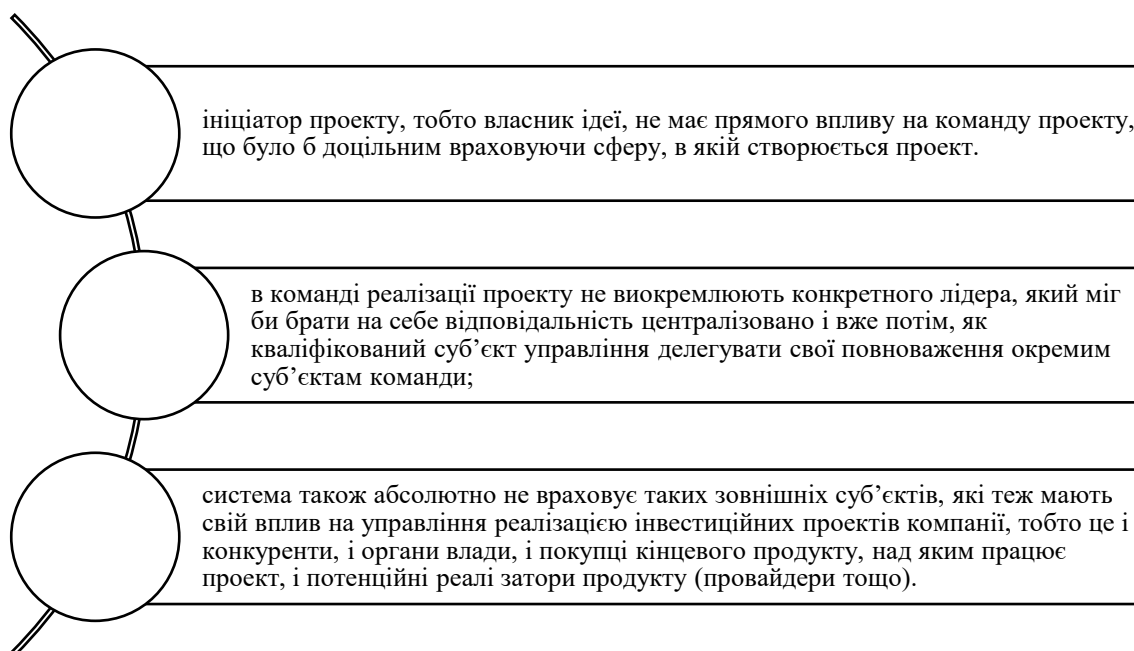


Рис. 2.14. Недоліки в управлінні реалізацією інвестиційних проектів.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи вище зазначені недоліки організації управління інвестиційними проектами слід побудувати узагальнену структуру управління на рис. 2.15.

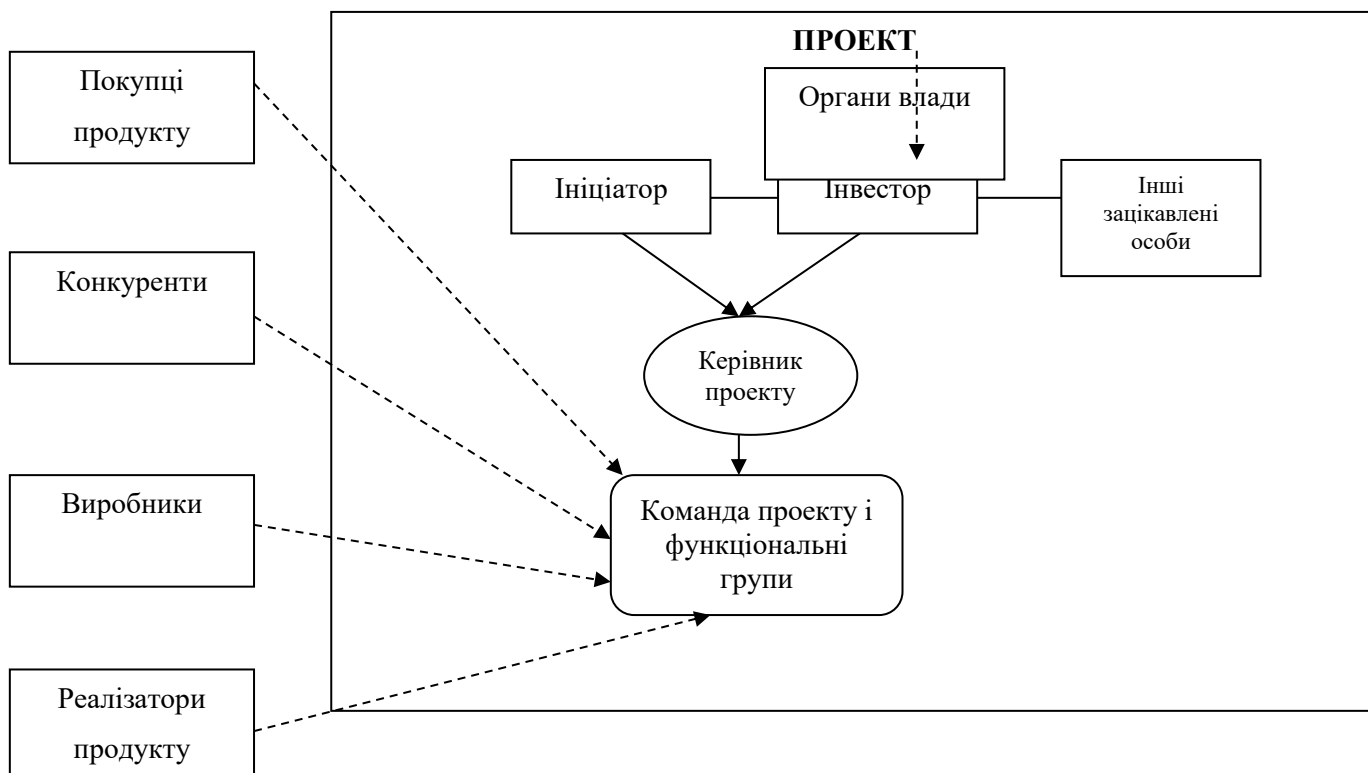


Рис. 2.15. Удосконалена структура управління реалізацією інвестиційних проектів ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо на рис.2.15., в запропонованій структурі управління не лише інвестор, тобто компанія, буде мати змогу керувати командою проекту, а і сам ініціатор ідеї.

Серед інших змін те, що з'являється окремий елемент системи, керівник проекту. Він буде відповідальною за проект особою, тобто зможе від лиця компанії ретельніше контролювати процес виконання поставлених завдань і спрямовувати роботу команди відповідно до раніше розроблених планів.

Ще однією важливою зміною наявної структури управління є те, що усі зовнішні суб'єкти, що здійснюють вплив на реалізацію проекту певними непрямими шляхами тепер мають місце на схемі і їх вплив, хоч і опосередкований, враховується.

Таким чином виробники, потенційні користувачі та реалізатори продукту, проекти-конкуренти є на схемі, тобто зміни в зовнішньому середовищі тепер враховуватимуться. Органи влади і їхній можливий вплив на реалізацію проекту також мають місце в даній структурі управління реалізацією проектами, адже і про цього суб'єкта управління не варто забувати при прийнятті рішень управлінні проектом.

Процеси планування та реалізації інвестиційних проектів в сучасних умовах фінансово-економічної кризи, непередбачуваності подій та певного ступеня ризикованості потребують значної уваги у правильності визначення їх ефективності. У кожного суб'єкта інвестування алгоритм оцінювання має бути свій, адже це в певній мірі має бути і частина стратегії конкретної фірми по досягненню лідерських позицій на ринку та максимізації прибутку від здійснених інвестицій. Процес оцінювання ефективності інвестиційного проекту має пройти певні етапи( рис.2.16.)

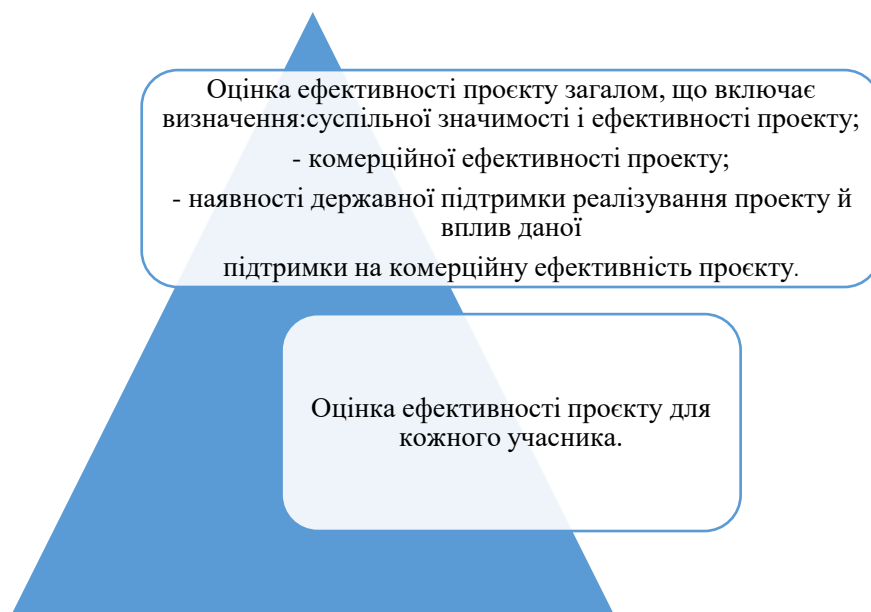


Рис. 2.16. Етапи оцінювання ефективності інвестиційного проекту

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.17.. Схема послідовності проведення розрахунків економічної ефективності інвестиційних проектів ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором

Проведення оцінювання ефективності інвестиційних проєктів доцільно здійснювати на основі стадій життєвого циклу проєкту з врахуванням особливостей кожного етапу (фази, стадії), при цьому будуть застосовуватись також і різні методи та показники оцінювання ефективності проєктів (див. рис. 2.17).

За визначеною схемою бачимо рис.2.17., що кожна із стадій інвестиційного проєкту буде за нашим алгоритмом супроводжуватись визначенням певного набору показників, які зможуть дати повну інформацію про ефективність проєкту на тому чи іншому етапі. Таким чином, у випадку втрати проєктом прогнозованих темпів росту його ефективності у суб'єкта управління ще буде можливість відкоригувати хід його виконання.

Оцінювання ефективності інвестиційного проєкту здійснюють за різноманітними методиками протягом усього періоду реалізації проєкту, проте на окремих стадіях будуть певні відмінності взаємності від використовуваних методів оцінки. Зокрема, на стадії проєктування та бюджетування інвестиційного проєкту (передінвестиційній фазі) першочергово оцінюватиметься ефективність проєкту загалом. На стадіях реалізації проєкту (інвестиційні фаза) та експлуатаційній фазі оцінювання ефективності проєкту здійснюватиметься для кожного учасника (інвестора) окремо.

Таким чином, на завершальній стадії реалізації проєкту доцільно здійснювати порівняння ефективності загалом й очікуваних вигод для кожного з інвесторів. При цьому, використовуючи різноманітні методи оцінювання ефективності на різних стадіях життєвого циклу інвестиційного проєкту, слід враховувати вплив непередбачуваних подій та зовнішніх ризиків.

В табл. 2.10. ми наведемо методи, які вважаємо найбільш доцільними для використання ТОВ «Крокус Промсервіс» в процесі оцінювання ефективності проєктів в загальному. Їх розподілимо на дві групи – методи, що враховують дисконтування та методи, що не враховують дисконтування.

Таблиця 2.10.

## Можливі методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів

## ТОВ «Крокус Промсервіс»

Групи методів оцінки ефективності	Характеристика методів
<b>Методи без урахування дисконтування</b>	<b>Методи абсолютної ефективності інвестицій:</b> метод терміну окупності інвестицій; метод норми прибутку на капітал. <b>2. Методи порівняльної ефективності капітальних вкладень:</b> метод накопиченого сальдо грошового потоку (Cash-flow); метод порівняльної ефективності (приведених витрат на реалізацію проєкту); метод порівняння прибутку.
<b>Методи з урахуванням дисконтування</b>	метод чистої приведеної вартості (NPV); метод внутрішньої норми прибутку (IRR); дисконтований термін окупності інвестицій (DPP); індекс прибутковості (PI); метод ануїтета.

Джерело: розроблено автором

Так було розділено уже відомі нам методи на такі, що зможуть дати компанії реальне бачення стану проєкту на початку його реалізації (методи без урахування дисконтування) і під час його реалізації (методи з урахуванням дисконтування). З позицій експертної оцінки реалізація інвестиційного проєкту може бути представлена у вигляді двох взаємозалежних процесів:

- вкладення коштів у інвестиційний проєкт;
- одержання доходів від вкладення коштів.

Досліджені основні методи та групи показників оцінки ефективності інвестиційних проєктів дозволяють представити алгоритм оцінювання ефективності інвестиційних проєктів для досліджуваного підприємства (див. рис. 2.18). Запропоновані три етапи включають розрахунок найбільш потрібних для менеджменту показників, що визначають потрібно вкладати в проєкт кошти чи ні.

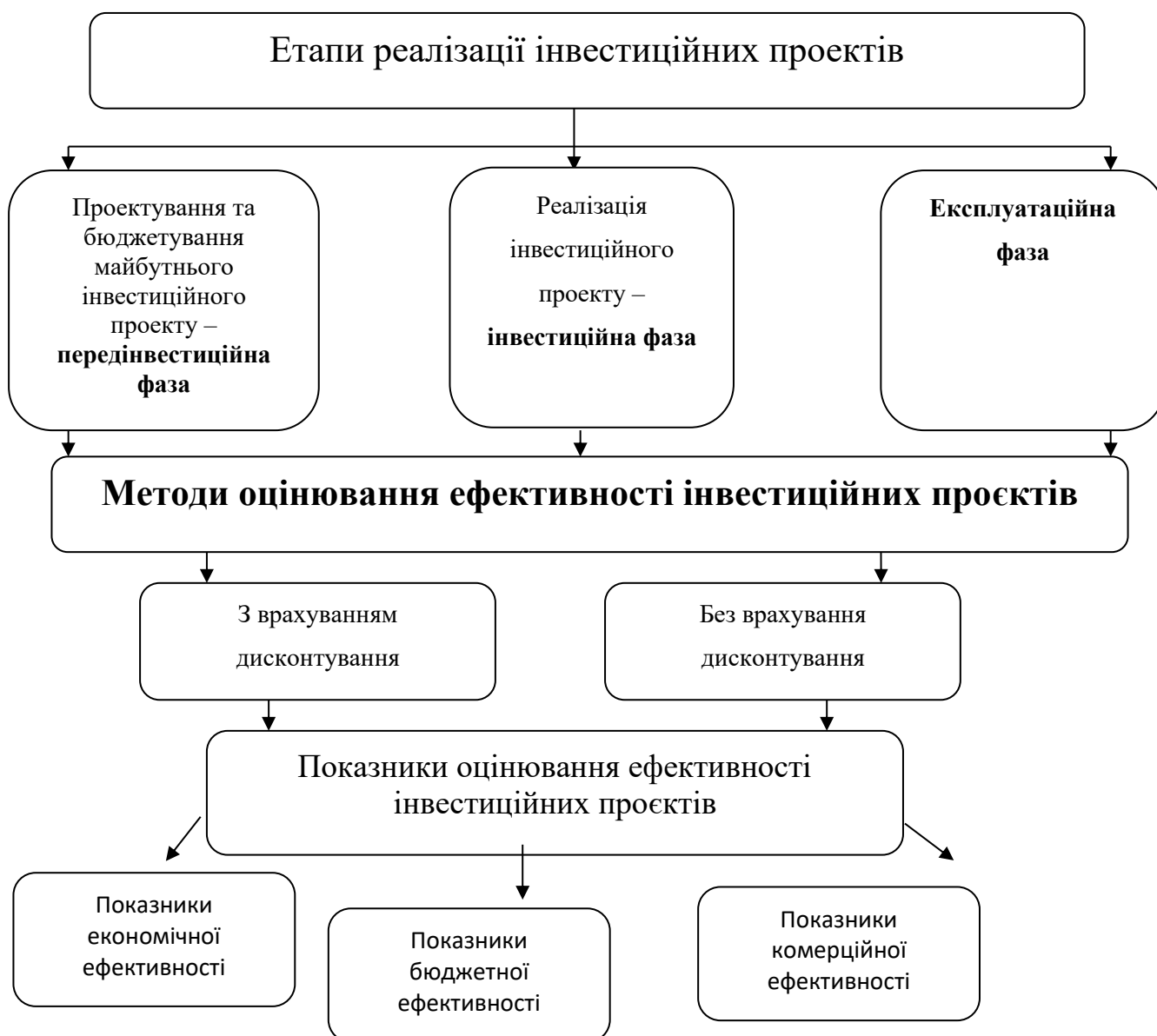


Рис. 2.18. Алгоритм оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, розроблений для ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором.

Також цей алгоритм включає і аналіз чутливості показників ефективності реалізації проєкту. Це дає змогу керівникам проєкту врахувати можливі ризики реалізації проєкту і відповідно відкорегувати стратегію управління інвестиційним проєктом.

## **РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Формування інвестиційної стратегії ТОВ «Крокус Промсервіс» на основі проєктного підходу**

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції інвестиційна стратегія підприємства виступає важливим інструментом забезпечення його довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «Крокус Промсервіс», яке спеціалізується на постачанні гумотехнічних виробів та конвеєрних стрічок, інвестиційна стратегія повинна бути спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію логістичних процесів і розширення ринкових можливостей підприємства. Інвестиційна стратегія підприємства формується з урахуванням: специфіки ринку HS 4010; високої залежності від імпортних поставок; логістичних ризиків; необхідності підвищення швидкості обслуговування клієнтів; потреби у зниженні операційних витрат.

Основною метою інвестиційної стратегії ТОВ «Крокус Промсервіс» є забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства шляхом ефективного використання інвестиційних ресурсів та реалізації пріоритетних напрямів модернізації діяльності. Для підприємства доцільно виділити такі ключові напрями інвестиційної діяльності (рис.3.1.).

Отже, визначені напрями інвестиційної діяльності ТОВ «Крокус Промсервіс» орієнтовані на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку. Основними пріоритетами інвестування є модернізація складської інфраструктури, оптимізація роботи з клієнтами та розширення ринків збуту.



Рис. 3.1. Стратегічні напрями інвестиційної діяльності ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором.

Реалізація інвестиційної стратегії ТОВ «Крокус Промсервіс» передбачає поетапний підхід, який ми розглянемо поетапно.

Таблиця 3.1.

Етап	Зміст
1	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища
2	Формування інвестиційних цілей
3	Відбір інвестиційних проєктів
4	Фінансово-економічна оцінка
5	Реалізація та контроль
6	Оцінка результатів

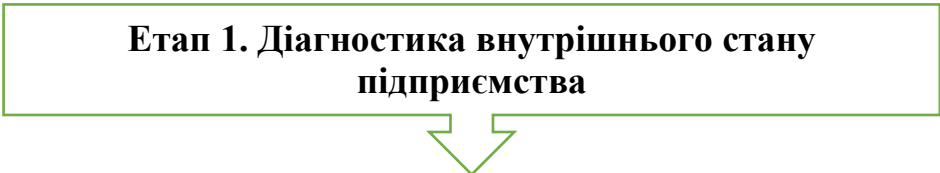
Джерело: розроблено автором.

Для оцінки ефективності інвестиційної стратегії використовуються: NPV; IRR; ROI; DPP; аналіз точки беззбитковості.

Результати проведених розрахунків дадуть можливість зробити висновки, що запропоновані інвестиційні проекти мають позитивне значення NPV та прийнятний рівень окупності, що підтвердить доцільність їх реалізації. Також, необхідно враховувати ризики реалізації інвестиційної стратегії: основними ризиками є: валютні коливання; зростання транспортних витрат; зміни попиту; логістичні обмеження; нестабільність економічної ситуації. Для мінімізації ризиків підприємству доцільно диверсифікувати постачальників; застосовувати сценарний аналіз; формувати резервні запаси продукції.

Інвестиційна стратегія ТОВ «Крокус Промсервіс» спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом модернізації логістичної інфраструктури, оптимізації роботи з клієнтами та розширення ринків збуту. Реалізація запропонованих інвестиційних заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, підвищити фінансову стійкість та забезпечити довгостроковий розвиток в умовах нестабільного ринкового середовища. Побудуємо алгоритм формування інвестиційної стратегії ТОВ «Крокус Промсервіс»:

**Етап 1. Діагностика внутрішнього стану підприємства**



На цьому етапі ТОВ «Крокус Промсервіс» доцільно провести комплексну діагностику за такими напрямками: фінансовий стан: аналіз виручки, прибутку, рентабельності, ліквідності; операційна діяльність: ефективність складської логістики, швидкість обробки замовлень; персонал: продуктивність праці, навантаження на менеджерів; матеріально-технічна база: стан складів, рівень автоматизації. На основі проведеного аналізу, було виявлено наступні проблеми, а саме: високі логістичні витрати; ручні процеси на складі; відсутність єдиної CRM-системи; обмежене покриття регіонального ринку.

## Етап 2. Аналіз зовнішнього середовища

Встановлено, що для ТОВ «Крокус Промсервіс» ключовими є: економічні фактори: інфляція, коливання валют, зростання витрат; ринкові фактори: конкуренція серед постачальників гумотехнічних виробів; логістичні ризики: збої поставок, паливні витрати; технологічні тренди: цифровізація бізнесу (ERP, CRM, автоматизація складів). Можемо зробити висновок, що підприємство потребує підвищення операційної ефективності та цифровізації.

## Етап 3. Формування стратегічних інвестиційних цілей

Для підприємства нами визначено такі цілі, як зниження витрат на логістику на 15–20%; скорочення часу обробки замовлень на 25–30%; збільшення обсягів продажів на 20% ; розширення ринку (нові регіони).

Адже, саме цілі є вимірюваними та досяжними, що відповідає принципу SMART.

## Етап 4. Формування портфеля та попередній відбір інвестиційних проєктів

На основі проведеного аналізу нами запропоновано три інвестиційні проєкти: WMS-система (логістика); CRM-система (продажі); Розширення збутової мережі для ТОВ «Крокус Промсервіс», портфель якого є диверсифікованим за такими напрямками, як операційний, цифровий, ринковий. Оцінка здійснюється за критеріями, як стратегічна відповідність, рівень інвестицій, строк реалізації, ризики. Для ТОВ «Крокус Промсервіс» усі 3 проєкти відповідають стратегії → допущені до оцінки.

## Етап 5. Фінансово-економічна оцінка проєктів та ризиків

Оцінка ефективності здійснюється за допомогою показників: метод чистої приведеної вартості (NPV); метод внутрішньої норми прибутку (IRR); дисконтований термін окупності інвестицій (DPP); індекс прибутковості (PI);


метод ануїтета. Основні ризики для ТОВ «Крокус Промсервіс» зростання витрат на логістику; зниження попиту на продукцію; затримки у реалізації проєктів; нестабільність економічної ситуації. Для їх оцінки слід застосувати сценарний аналіз; SWOT-аналіз; аналіз чутливості.

### **Етап 6. Вибір пріоритетних напрямів інвестування**



За результатами аналізу визначається послідовність реалізації: оптимізація роботи з клієнтами (швидкий ефект); модернізація складської інфраструктури; розширення ринків збуту. Така послідовність дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільний фінансовий результат.

### **Етап 7. Розробка плану реалізації, контроль та оцінка результатів та коригування стратегії**



На цьому етапі для кожного проєкту визначаються: обсяг інвестицій; джерела фінансування; строки виконання; відповідальні особи; ключові показники ефективності (KPI). Контроль здійснюється на основі координації виконання робіт; контролю витрат і строків; моніторингу досягнення запланованих результатів.

Після завершення проєктів здійснюється аналіз фактичних результатів, порівняння з плановими показниками, визначення причин відхилень, коригування інвестиційної стратегії підприємства.

Проєктний підхід в управлінні інвестиційною діяльністю передбачає організацію інвестиційних процесів у формі окремих проєктів, які мають чітко визначені цілі, ресурси, строки реалізації та критерії ефективності. Такий підхід дозволяє підвищити керованість інвестицій, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

### **3.2. Розробка та оцінювання результатів реалізації інвестиційних проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс»**

На основі проведеного дослідження та побудови алгоритму інвестиційної стратегії для ТОВ «Крокус Промсервіс», яке функціонує у сфері постачання гумотехнічних виробів, проєктний підхід є особливо актуальним у зв'язку з необхідністю модернізації логістичних процесів; оптимізації складської інфраструктури; впровадження цифрових рішень (ERP, CRM); розширення ринків збуту.

У межах дослідження інвестиційної діяльності підприємства було розглянуто декілька альтернативних підходів до формування портфеля інвестиційних проєктів, зокрема на прикладі компаній, що функціонують у сфері цифрових технологій.

Однак, з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Крокус Промсервіс», яке спеціалізується на постачанні гумотехнічних виробів та логістичному забезпеченні, доцільним є формування власного портфеля інвестиційних проєктів, орієнтованого на підвищення ефективності операційної та збутової діяльності.

На відміну від ІТ-компаній, інвестиційна діяльність ТОВ «Крокус Промсервіс» має прикладний, операційно-орієнтований характер і спрямована на модернізацію матеріально-технічної бази, оптимізацію логістичних процесів та впровадження цифрових інструментів управління. З огляду на це, у межах даного дослідження було сформовано та обґрунтовано три ключові інвестиційні проєкти підприємства, які на підприємстві будуть впроваджуватися поетапно починаючи, з 2026-2028рр.

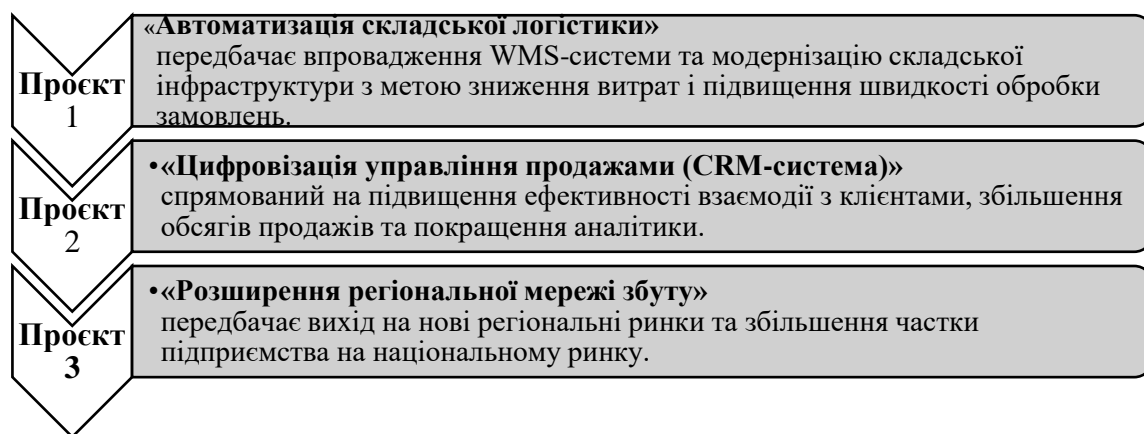


Рис. 3.2. Запропоновані інвестиційні проекти для ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело розроблено автором.

Календар реалізації інвестиційних проектів визначає послідовність та часові межі впровадження цифрових і збутових рішень підприємства. Реалізація проектів здійснюється поетапно з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Крокус Промсервіс».

Таблиця 3.2.

Проект	2026	2027	2028	2029	2030
WMS / Smart Logistics	•	•	•	•	•
CRM / Digital Sales	•	•	•	•	•
Розширення збутової мережі	•	•	•	•	•

Джерело розроблено автором

У 2026 р. передбачено старт ключових проектів цифровізації логістики та продажів. Основний акцент на впровадженні WMS- і CRM-систем, а також розвитку дилерської мережі. У 2027–2028 рр. буде здійснена інтеграція цифрових рішень, автоматизація аналітики та розширення каналів збуту.

У цей період очікується найбільш активне зростання економічного ефекту. У 2029–2030 рр. інвестиційна програма переходить до етапу

масштабування: формування smart-logistics, AI-аналітики продажів та розвитку міжнародних каналів збуту.

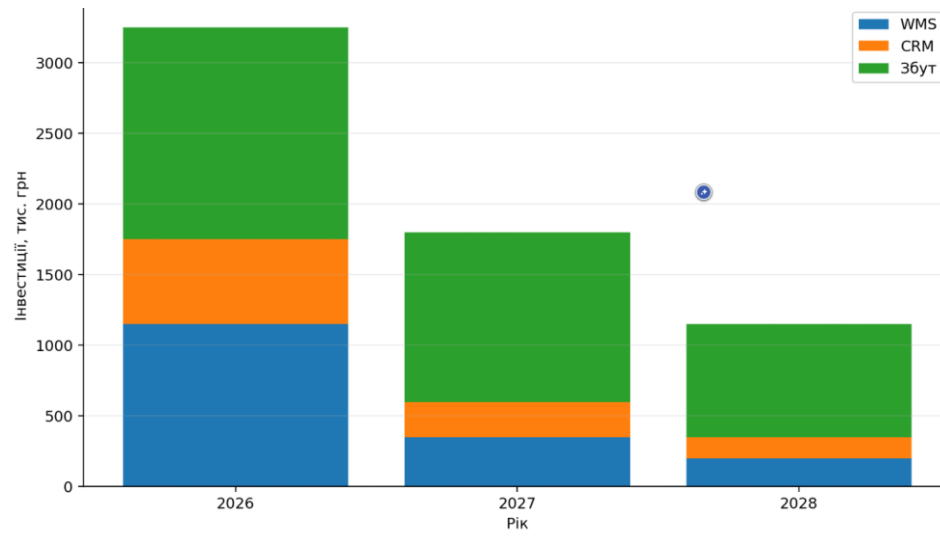


Рис. 3.3. Структура інвестицій для проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс»  
Джерело: розроблено автором

Отже, розглянемо більш детально запроновані інвестиційні проєкти ТОВ «Крокус Промсервіс».

### 1. Проєкт впровадження WMS-системи (логістика)

**Мета проєкту:** автоматизація складської логістики, управління запасами та оптимізація руху товарів.

Таблиця 3.3.

#### Вихідні дані проєкту WMS

Показник	2026	2027	2028
Інвестиції, грн	1 150 000	350 000	200 000
Логістичні витрати до впровадження, грн	8 000 000	8 600 000	9 200 000
Скорочення витрат, %	9%	10%	11%
Економія витрат, грн	720 000	860 000	1 012 000

Джерело: розроблено автором

Розрахунок економічного ефекту WMS за формулою:

$$E = V * P \quad (3.1.)$$

де,  $V$ -логістичні витрати,  $P$ -відсоток економії.

$$2026 \text{ рік} = E_{2026} = 8\,000\,000 * 0.09 = 720\,000 \text{ грн}$$

$$2027 \text{ рік} = E_{2027} = 8\,000\,000 * 0.10 = 860\,000 \text{ грн}$$

$$2028 \text{ рік} = E_{2028} = 9\,200\,000 * 0.11 = 1\,012\,000 \text{ грн}$$

$$ROI \text{ проєкту WMS} = \frac{2592000 - 1700000}{1700000} * 100\% = 52.5\%$$

## 2. Проєкт CRM-системи (продажі)

**Мета проєкту:** Автоматизація управління клієнтською базою та збільшення ефективності продажів.

Таблиця 3.4.

### Вихідні дані проєкту CRM-системи

Показник	2026	2027	2028
Інвестиції, грн	600 000	250 000	150 000
Обсяг продажів до CRM, грн	25 000 000	27 500 000	30 000 000
Приріст продажів, %	12%	13%	14%
Додатковий дохід, грн	3 000 000	3 575 000	4 200 000

Джерело: розроблено автором

Розрахунок приросту продажів за формулою:

$$\Delta S = S_0 * g \quad (3.2.)$$

де,  $S_0$ -базовий обсяг продажів,  $g$  – приріст продажів.

$$2026 \text{ рік} = 3\,000\,000 = 25\,000\,000 * 0.12$$

$$2027 \text{ рік} = 3\,575\,000 = 27\,500\,000 * 0.13$$

$$2028 \text{ рік} = 4\,200\,000 = 30\,000\,000 * 0.14$$

$$ROI \text{ проекту CRM} = \frac{10\,775\,000 - 1\,000\,000}{10\,000\,000} * 100\% = 977.5\%$$

### 3. Проєкт розширення збутової мережі

**Мета проєкту:** Розширення дилерської мережі, вихід у нові регіони України та розвиток B2B-продажів.

Таблиця 3.5.

Вихідні дані проєкту розширення збутової мережі

Показник	2026	2027	2028
Інвестиції, грн	1 500 000	1 200 000	800 000
Нові дилери, од.	5	7	8
Середній дохід від одного дилера, грн	650 000	720 000	800 000
Додатковий дохід, грн	3 250 000	5 040 000	6 400 000

Джерело: розроблено автором

Розрахунок доходу від дилерської мережі за формулою:

$$D = N * A \quad (3.3.)$$

де,  $N$ - кількість дилерів,  $A$ -середній дохід від одного дилера.

$$2026 \text{ рік} = D_{2026} = 5 * 650\,000 = 3\,250\,000 \text{ грн}$$

$$2027 \text{ рік} = D_{2027} = 7 * 720\,000 = 5\,040\,000 \text{ грн}$$

$$2028 \text{ рік} = D_{2028} = 8 * 800\,000 = 6\,400\,000 \text{ грн}$$

$$ROI \text{ проєкту розширення збуту} = \frac{14\,690\,000 - 3\,500\,000}{3\,500\,000} * 100\% = 319.7\%$$

Таблиця 3.6.

Загальна ефективність інвестиційних проєктів

Проєкт	Загальні інвестиції, грн	Загальний ефект, грн	ROI
WMS-система	1 700 000	2 592 000	52,5%
CRM-система	1 000 000	10 775 000	977,5%

Розширення збуту	3 500 000	14 690 000	319,7%
<b>Разом</b>	<b>6 200 000</b>	<b>28 057 000</b>	<b>352,5%</b>

Джерело: розроблено автором

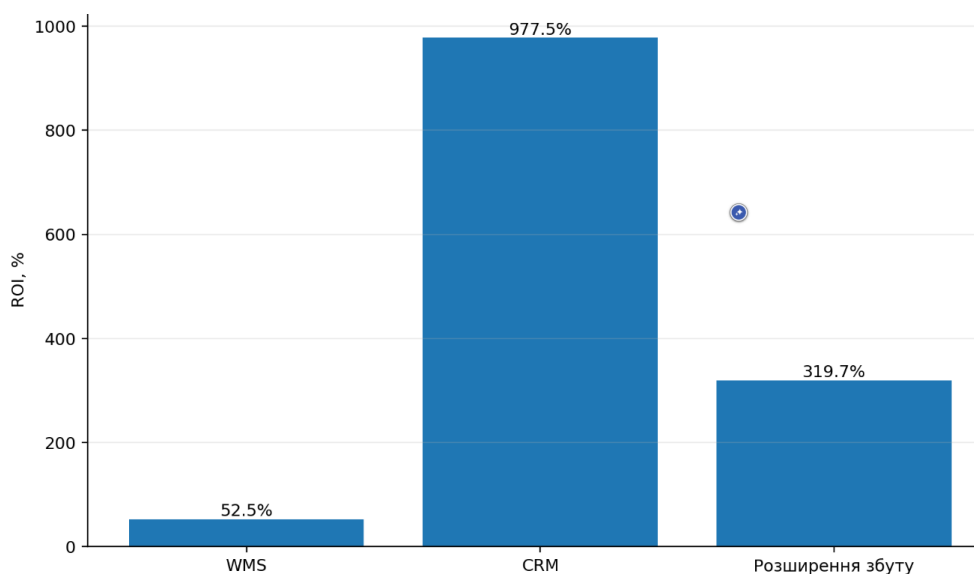


Рис. 3.4. ROI інвестиційних проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник ROI інвестиційних проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс» становить 352,5%, що свідчить про високий рівень ефективності сукупного інвестиційного портфеля. Значення показника підтверджує економічну доцільність реалізації комплексної програми цифровізації та розвитку збутової мережі підприємства.

Рік	WMS інвестиції	WMS ефект	CRM інвестиції	CRM ефект	Збут інвестиції	Збут ефект	Загальні інвестиції	Загальний ефект
2026	1150	720	600	3000	1500	3250	3250	6970
2027	350	860	250	3575	1200	5040	1800	9475
2028	200	1012	150	4200	800	6400	1150	11612

Рис.3.5. Фінансові розрахунки проєктів ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором

Найбільший обсяг інвестицій у 2026–2028 рр. передбачено на проєкт розширення збутової мережі — 3,5 млн грн, що становить понад половину загального інвестиційного бюджету. Це пояснюється необхідністю активного виходу підприємства в нові регіони, формування дилерських каналів та посилення присутності на B2B-ринку.

Проект WMS має нижчий комерційний ефект порівняно з CRM та збутом, однак його значення є стратегічним. Він забезпечує скорочення логістичних витрат, зменшення складських втрат, підвищення точності обліку запасів і швидкості обробки замовлень. ROI WMS становить 52,5%, що свідчить про помірну, але стабільну ефективність.

CRM-система демонструє найвищий рівень окупності — 977,5%. Це пов'язано з тим, що автоматизація продажів безпосередньо впливає на приріст доходу, повторні продажі, швидкість роботи менеджерів і якість комунікації з клієнтами. Розширення збутової мережі має ROI 319,7%, що підтверджує високу доцільність інвестування у нові канали продажу.

Проект формує основу для масштабування діяльності ТОВ «Крокус Промсервіс» та зміцнення конкурентних позицій.

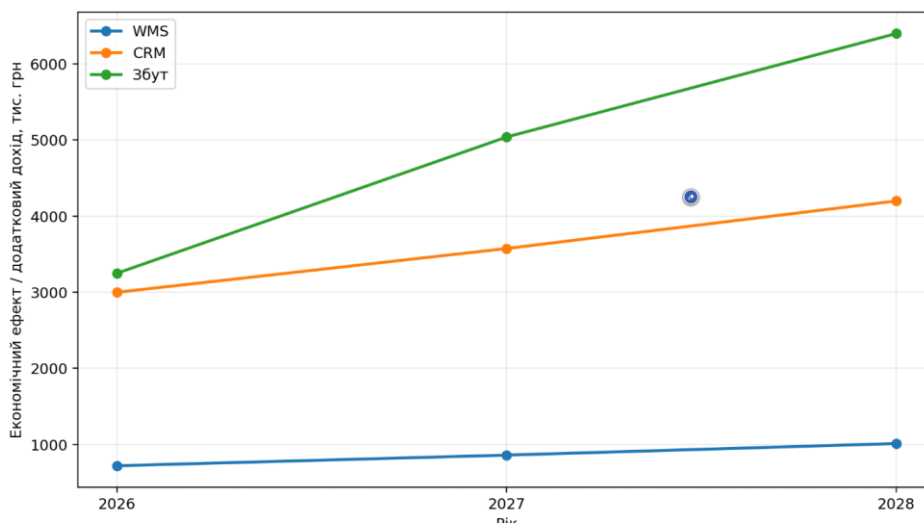


Рис. 3.6. Економічні ефекти від проектів для ТОВ «Крокус Промсервіс»  
Джерело: розроблено автором

Результати розрахунків свідчать, що всі три інвестиційні проекти є економічно доцільними, оскільки значення NPV є додатними, PI перевищує 1, а IRR є вищим за ставку дисконту 12%. Найвищу інвестиційну ефективність демонструє CRM-проект, що пояснюється значним приростом продажів та швидким поверненням вкладених коштів. Проект розширення збутової мережі характеризується високим стратегічним потенціалом і формує основу довгострокового зростання підприємства. WMS-система має нижчий рівень

прибутковості порівняно з іншими проєктами, однак забезпечує оптимізацію логістичних процесів, зниження операційних витрат і підвищення стабільності функціонування підприємства.

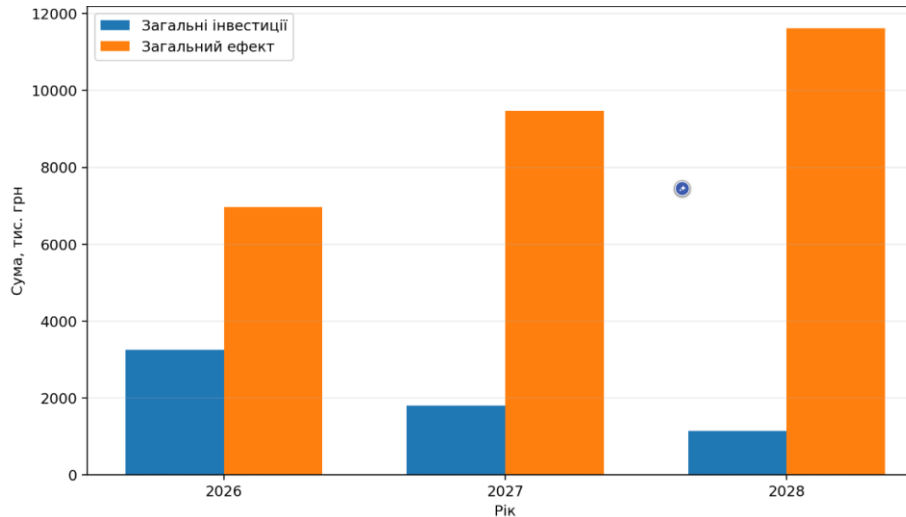


Рис. 3.7. Загальні інвестиції та загальний ефект від проєктів для ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором

1	Проект	Інвестиції, грн	CF 2026	CF 2027	CF 2028	NPV, грн	PI	DPP, років	IRR, %
2	WMS	1700000	720000	860000	1012000	348765,49	1,21	3,52	22,91
3	CRM	1000000	3000000	3575000	4200000	7518016,58	8,52	1,37	311,64
4	Збут	3500000	3250000	5040000	6400000	7975036,44	3,28	2,15	105,91
5									

Рис.3.8. Розрахунки показників оцінювання ефективності інвестиційних проєктів для ТОВ «Крокус Промсервіс»

Джерело: розроблено автором

Загалом реалізація інвестиційної програми сприятиме цифровій трансформації ТОВ «КРОКУС ПРОМСЕРВІС», посиленню конкурентних позицій та формуванню стійких джерел зростання прибутку у 2026–2028 рр.

Розрахунки показують, що найбільш прибутковим є CRM-проєкт, найбільш стратегічно важливим — WMS, а найбільш масштабним за впливом на ринок — розширення збутової мережі. Сукупний ефект від реалізації трьох проєктів у 2026–2028 рр. становить 28,057 млн грн при загальних інвестиціях 6,2 млн грн. Це підтверджує економічну доцільність запропонованої інвестиційної програми.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління інвестиційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на прикладі ТОВ «Крокус Промсервіс». У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання.

У роботі узагальнено сучасні підходи до трактування сутності інвестицій та інвестиційної діяльності, визначено основні суб'єкти, об'єкти та інструменти управління інвестиційною діяльністю підприємства. Встановлено, що в сучасних умовах інвестиції виступають одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, цифрової трансформації та довгострокового розвитку підприємств.

Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності інвестиційної діяльності та визначено, що найбільш поширеними показниками оцінки інвестиційних проєктів є NPV, IRR, PI, ROI, DPP та строк окупності. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням фінансових, стратегічних і ризикових показників.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Крокус Промсервіс», яке функціонує у сфері постачання гумотехнічних виробів та конвеєрних стрічок. Встановлено, що підприємство має потенціал для розвитку, однак його діяльність супроводжується високою залежністю від імпортних поставок, логістичних ризиків, зростанням витрат та необхідністю цифровізації бізнес-процесів.

У процесі дослідження сформовано інвестиційну стратегію ТОВ «Крокус Промсервіс» на основі проєктного підходу, яка передбачає модернізацію логістичної інфраструктури, автоматизацію управління продажами та розширення ринків збуту. Запропоновано алгоритм формування інвестиційної стратегії підприємства, який включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування інвестиційних цілей, відбір

інвестиційних проєктів, оцінювання ефективності, реалізацію та контроль результатів.

У межах роботи обґрунтовано доцільність реалізації трьох інвестиційних проєктів: впровадження WMS-системи, CRM-системи та розширення дилерської мережі. Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що найбільш прибутковим є CRM-проєкт, який забезпечує найвищий рівень ROI за рахунок автоматизації продажів та підвищення ефективності роботи з клієнтами. Проєкт WMS-системи має стратегічне значення для оптимізації логістичних процесів і скорочення операційних витрат, тоді як проєкт розширення збутової мережі забезпечує зміцнення ринкових позицій підприємства та створює основу для довгострокового зростання.

Результати оцінювання ефективності інвестиційних проєктів свідчать, що всі запропоновані проєкти мають позитивне значення NPV, PI перевищує 1, а IRR є вищим за ставку дисконту, що підтверджує економічну доцільність їх реалізації. Сукупний економічний ефект від реалізації інвестиційної програми перевищує обсяг інвестиційних витрат, що свідчить про ефективність сформованого інвестиційного портфеля підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Крокус Промсервіс» для підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю, оптимізації логістики, автоматизації бізнес-процесів, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Андреева В. А. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка та суспільство. 2024. № 62. С. 112–118.
2. Ареф'єва О. В. Капітальні інвестиції та інвестиційна діяльність у забезпеченні цілей сталого розвитку: сучасні виклики, фінансові інструменти, стимулювання. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.132>
3. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. Економіка та суспільство, (54). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>
4. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2023. 520 с.
5. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ: КНТЕУ, 2003. 398 с.
6. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 170–176. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf).
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Інвестиційна діяльність підприємств: сучасні підходи до управління та оцінювання ефективності // Регіональна економіка. 2023. № 3. С. 45–53.
8. Гайдай Г.Г. Інвестиційний портфель як важлива складова інвестиційної стратегії. Вісник Національного транспортного університету. 2019. Вип. 2 (44). С. 48–55.
9. Голубєв Д.І. Етапи розробки інвестиційної політики підприємства. Економіка та держава. 2014. № 10. С. 97–99.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі зм. та доп. станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

11. Гринько П.Л. Дослідження формування інвестиційної політики підприємств як важливого фактору їх стратегічного розвитку. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 1/3 (27). С. 63–68.
12. Державна служба статистики України. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності України у 2024 році: статистичний збірник. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
13. Держстат. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2026)
14. Добриніна Л.В. Підприємство як учасник фінансового ринку, його інвестиційні стратегії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23(1). С. 80–82. URL: <https://cutt.ly/rZRutVO> (дата звернення: 01.03.2026).
15. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII (зі змінами станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
16. Замятіна Н.В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. Фінансовий простір. 2013. № 3 (11). С. 138–142.
17. Ілляшенко С. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств у сучасних умовах // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 1. С. 18–27.
18. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проєктів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 5. С. 91-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_5_15).
19. Каут О.В., Дунайчук С.М. Аналіз типових інвестиційних стратегій промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 20–24.
20. Коваленко О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів підприємства // Причорноморські економічні студії. 2023. № 82. С. 97–103.
21. Коритько Т.Ю., Крук О.М. Процес формування інвестиційної політики підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2016. № 3 (39). С. 86–90.

22. Котенок М. Прибутки й інвестиції українських підприємств в контексті політики сталого розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025 (1 (52)). С. 93-101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-13>
23. Кривицька О. Р., Браташ М. А. Вектори капітальних інвестицій підприємств України в довоєнний період. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2023. № 30(58). С. 15–20. DOI: 10.25264/2311-5149-2023-30(58)-15-20
24. Кропельницька С. О., Мельник О. Г. Проектний підхід до формування інвестиційної стратегії підприємства // Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 214–220.
25. Лоза С. Інвестування в Україні: основні тенденції, проблеми та перспективи активізації. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 2, Том 2. 2022. 297-306. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-47](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-47)
26. Ляховська, О. (2026). КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (85). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-19>
27. Мазаракі А. А., Мельниченко С. В. Інвестиційний потенціал підприємств в умовах нестабільності // Вісник КНТЕУ. 2025. № 1. – С. 56–67.
28. Мазур Н. А., Кушнір О. К. Капітальні інвестиції в економіці України: значення та вплив в умовах змін. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (4). 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-05>
29. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
30. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 5 (32). С.

70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10> (дата звернення: 01.03.2026).

31. Малишівський Т. В. Ключові тенденції залучення капітальних інвестицій в економіку України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. С. 177-183. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.177>

32. Мірчук Н. З. Трансформація інвестиційних стратегій підприємств харчової промисловості України: відповідь на виклики воєнного стану та євроінтеграційні процеси. Київський економічний науковий журнал. 2025. №11. С. 203-209. <https://surl.li/vttrac>

33. Мудрак Р. П., Козак К. Б., Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Стан та перспективи надходження інвестицій в економіку України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025 (18). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16698446>

34. Національний банк України. Інфляційний звіт. – Київ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua>

35. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 204–207. URL: <https://cutt.ly/PZTp2a3> (дата звернення: 03.03.2026).

36. П'ятночка Б. В. Теоретичні аспекти дослідження інвестиційної привабливості будівельних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-127>

37. Пилипенко А. А. Управління інвестиційними ризиками підприємства в умовах воєнного стану // Економіка розвитку. 2024. № 2. – С. 88–95.

38. Попова О., Коцюбинська Л., Скубій О. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (54). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>

39. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – Київ : Наш Формат, 2023. 424 с.

40. Романова Л. В., Грігерман Є. В. Інвестиційне забезпечення діяльності підприємств будівельної галузі України в період війни. Розвиток міста. 2025. Вип. 3 (07). С. 85–93.
41. Рудь, О. (2024). ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ПРОЄКТІ. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-127>
42. Савчук В. П. Оцінка ефективності інвестицій та інноваційних проєктів : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 310 с.
43. Сегеда С. А. Інвестування національного господарства України: сучасний стан та пріоритетні напрями. *Економіка і організація управління*, 31-42. 2023. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.4
44. Сімкова Т.О., Байда О.К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/121.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf).
45. Скопенко Н. С., Кириченко О. М., Стретович О. А., Бедров О. В. Інвестиційні проєкти у сфері інформаційних технологій як фактор цифрової трансформації харчової промисловості України. *Економічно наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 102-108.
46. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2018. № 19 (1295). С. 19–22. URL: <https://cutt.ly/hZR0PxU> (дата звернення: 31.03.2026).
47. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2018. № 19 (1295). С. 19–22.
48. Стахурська, С. (2022). ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35>
49. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навчальний посібник. – Київ: Каравела, 2024. 344 с.

50. ТОВ «Крокус Промсервіс». Офіційний сайт підприємства. URL: <https://krokuspromservice.com.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
51. Федоренко В.Г. Інвестування: підручник. Київ: Алерта, 2025. 612с.
52. Чернишов В.В. Напрями розвитку інвестиційної діяльності підприємств. Modern Economics. 2021. № 26(2021). С. 167–172. URL: <https://cutt.ly/LZRGXoj> (дата звернення: 31.01.2026).
53. Чорна М.В., Глухова С.В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства : монографія. Харків, 2010. 210 с.
54. Шершньова З.Є. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ: КНЕУ, 2024. 699 с.
55. Шилова О.Ю., Фундеряка К.В. Механізм формування інвестиційної стратегії підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т.1. С. 43–47. URL: <http://surl.li/coyda> (дата звернення: 02.08.2022).
56. Шубенко Є. С. Руденко О. В. Аналіз та контроль капітальних інвестицій як інструменти ефективного управління розвитком підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025 (19). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-09-04/2025-19-09-04> (дата звернення: 21.03.2026)
57. OECD Investment Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org>
58. PMI. Pulse of the Profession 2025: Driving Strategic Value Through Project Management. – Project Management Institute, 2025. URL: <https://www.pmi.org>
59. UNCTAD World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Economy. – Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org>
60. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. – London : Macmillan, 1936. 472 p.

61. Markowitz H. Portfolio Selection // The Journal of Finance. 1952. Vol. 7, No. 1. P. 77–91.
62. Sharpe W. F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk // The Journal of Finance. 1964. Vol. 19, No. 3. – P. 425–442.
63. Fisher I. The Theory of Interest. New York : Macmillan, 1930. 566 p.
64. Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // The American Economic Review. 1958. Vol. 48, No. 3. P. 261–297.
65. Modigliani F., Miller M. H. Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares // The Journal of Business. 1961. Vol. 34, No. 4. P. 411–433.