

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

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

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

БИЧКОВОЇ НАТАЛІ ВІКТОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Кальний Сергій Володимирович**

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»
БИЧКОВОЇ НАТАЛІ ВІКТОРІВНИ

1. Тема роботи: «Управління інвестиційними проєктами промислового підприємства»

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: виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління інвестиційними проєктами.

5. Об'єкт дослідження: процес управління інвестиційними проєктами на промисловому підприємстві.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інвестиційними проєктами промислового підприємства та обґрунтування напрямів їх удосконалення на прикладі ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН».

Завдання:

6.1. Дослідити сутність інвестиційного проєкту та його значення у діяльності промислового підприємства

6.2. Розглянути основні методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

6.3. Узагальнити функції та інструменти управління інвестиційними проєктами

6.4. Проаналізувати діяльність і інвестиційну політику ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»

6.5. Оцінити ефективність управління інвестиційними проєктами на підприємстві

6.6. Обґрунтувати напрями вдосконалення управління інвестиційними проєктами та визначити очікувані результати їх реалізації

Науковий керівник

доц. Сергій КАЛЬНИЙ

Здобувач освіти

Наталя БИЧКОВА

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. Сергій КАЛЬНИЙ

Здобувач освіти

Наталя БИЧКОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	6
1.1. Поняття інвестиційного проєкту та його місце в діяльності промислового підприємства	6
1.2. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.....	13
1.3. Сутність та функції управління інвестиційними проєктами	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»	27
2.1 Дослідження стратегії інвестиційної діяльності підприємства.....	27
2.2 Аналіз реалізації і управління інвестиційним проєктом на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1 Запровадження сучасних методів проєктного управління.....	45
3.2 Очікувані результати від удосконалення управління інвестиційними проєктами.....	50
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65
АНОТАЦІЯ	73

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах підвищеної невизначеності, глибоких трансформаційних змін і посилення значення інвестицій як ключового чинника забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств. За наявності воєнного стану, нестабільного зовнішнього середовища та обмежених фінансових можливостей особливої ваги набуває ефективне управління інвестиційними проєктами, що сприяє раціональному використанню ресурсів, мінімізації ризиків і досягненню стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання.

Інвестиційні проєкти є важливим інструментом оновлення виробничих потужностей, впровадження інноваційних рішень, підвищення рівня енергоефективності та забезпечення довгострокового економічного розвитку. Водночас результативність їх реалізації значною мірою визначається якістю управлінських рішень, використанням сучасних методів оцінювання ефективності, а також здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим зростає потреба у вдосконаленні підходів до управління інвестиційними проєктами на промислових підприємствах.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності, а також впровадження сучасних управлінських підходів до реалізації інвестиційних проєктів, що забезпечують досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів. Важливим є формування комплексного підходу до оцінювання та реалізації інвестиційних проєктів, який поєднує фінансові, організаційні й аналітичні інструменти управління.

Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інвестиційними проєктами, оцінювання їх ефективності та формування інвестиційної політики підприємств зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, питання інвестиційного менеджменту та

оцінювання ефективності інвестицій розглядали у своїх працях І. О. Лютий, С. В. Науменкова, Н. М. Краус, Л. А. Костирко, І. В. Кубарева, В. М. Кузьменко. Проблематику формування інвестиційної політики та управління інвестиційною діяльністю підприємств досліджували А. В. Яценко, О. В. Нечипорук, О. К. Нечипорук, О. В. Федорчак. Питання організаційно-економічного механізму реалізації інвестиційних проєктів та їх ролі у розвитку підприємств висвітлені у працях А. В. Череп, Д. В. Крилова, О. В. Ястребової. Сучасні аспекти трансформації інвестиційних процесів та розвитку інститутів спільного інвестування в умовах глобальних викликів досліджували С. В. Кальний та А. А. Степанова.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інвестиційними проєктами промислового підприємства та обґрунтування напрямів їх удосконалення на прикладі ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

1. Дослідити сутність інвестиційного проєкту та його значення у діяльності промислового підприємства.
2. Розглянути основні методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.
3. Узагальнити функції та інструменти управління інвестиційними проєктами.
4. Проаналізувати діяльність і інвестиційну політику ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН».
5. Оцінити ефективність управління інвестиційними проєктами на підприємстві.
6. Обґрунтувати напрями вдосконалення управління інвестиційними проєктами та визначити очікувані результати їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління інвестиційними проєктами на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління інвестиційними проєктами.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; економіко-статистичний аналіз – для оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для дослідження динаміки показників; методи фінансового аналізу (NPV, ROI, PP, ARR) – для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів; а також графічні й табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, офіційна фінансова звітність підприємства, а також аналітичні матеріали і результати власних розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів для підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами на підприємстві, оптимізації витрат, підвищення рівня енергоефективності та покращення фінансових результатів його діяльності. . Апробація дослідження проводилася на науково-практичній конференції : «Шевченківська Весна 2026, Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (тези на тему «Економічна стійкість підприємств в умовах війни та глобальної полікризи», С 26-27. Додаток А).

Структура роботи визначається метою і завданнями дослідження та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок основного тексту, вона містить 14 таблиць, 2 рисунки та 52 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1. Поняття інвестиційного проєкту та його місце в діяльності промислового підприємства

Поняття інвестиційного проєкту посідає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях, адже відображає процес перетворення інвестиційних ресурсів у конкретні результати економічного, соціального та екологічного розвитку. У широкому розумінні його можна трактувати як сукупність взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на досягнення суспільно значущого ефекту, що проявляється у підвищенні рівня добробуту, розвитку інновацій та забезпеченні сталості економіки [1].

Вітчизняні науковці розглядають інвестиційний проєкт як конкретну форму реалізації інвестиційної діяльності, яка інтегрує організаційні, технічні, фінансові та управлінські елементи процесу вкладення капіталу. Зокрема, за визначенням І. В. Макалюка, інвестиційний проєкт являє собою систему взаємопов'язаних цілей, ресурсів і заходів, реалізація яких забезпечує досягнення запланованого результату у визначений часовий період [6]. Натомість Н. В. Попова акцентує увагу на тому, що проєкт слід розглядати не лише як фінансовий документ, а і як інструмент управління, що передбачає поетапність реалізації, а також здійснення моніторингу та контролю ефективності інвестиційних рішень [12].

Окремі дослідники підходять до трактування інвестиційного проєкту з функціональної точки зору, розглядаючи його як механізм реалізації інвестиційної стратегії підприємства. Так, І. С. Смага зазначає, що інвестиційний проєкт виступає засобом трансформації інвестиційного потенціалу у конкретні активи, які сприяють розвитку виробництва та зміцненню конкурентних позицій

підприємства [16]. Це підкреслює значення стратегічного підходу, комплексного планування та врахування взаємозв'язку економічних і соціальних чинників у процесі формування проєкту.

У європейській практиці поняття інвестиційного проєкту має більш широкий зміст і включає не лише фінансові результати, а й соціально-економічні та екологічні наслідки його реалізації. Зокрема, у «Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects» Європейської комісії наголошується на необхідності оцінювання проєктів не лише з позиції прибутковості для інвестора, але й з урахуванням принципу Value for Money, тобто досягнення максимальної суспільної користі за ефективного використання ресурсів, а також відповідності ESG-критеріям — екологічним, соціальним і управлінським стандартам.

З урахуванням узагальнення вітчизняних і європейських підходів, інвестиційний проєкт доцільно визначати як системно організований процес цілеспрямованого використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для створення довгострокової економічної, соціальної та екологічної цінності (Value for Money), що відповідає принципам ESG і Цілям сталого розвитку (SDGs).

Водночас важливо враховувати, що ефективність інвестиційного проєкту значною мірою залежить від якості його підготовки та обґрунтування. Це передбачає проведення комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінку ризиків, визначення джерел фінансування, а також прогнозування очікуваних результатів. Особливого значення набуває використання сучасних методів оцінювання ефективності, зокрема показників чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та строку окупності, що дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і підвищити результативність реалізації інвестиційних ініціатив.

Попри різні підходи до трактування, у науковій літературі всі визначення об'єднують розуміння інвестиційного проєкту як комплексного явища, що поєднує

ресурсні, організаційні, фінансові та часово-просторові аспекти. З метою узагальнення різних наукових підходів доцільно систематизувати погляди провідних авторів у відповідній таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «інвестиційний проект»

Автор / джерело	Ключова ідея визначення	Характерні особливості
І. В. Макалюк [6]	Система взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення результату	Орієнтація на управлінську та ресурсну складову
Н. В. Попова [12]	Управлінський інструмент реалізації інвестиційної діяльності	Наявність циклічності, моніторингу, контролю
І. С. Смага [16]	Механізм трансформації інвестиційного потенціалу	Акцент на стратегічному розвитку підприємства
Європейська комісія [26]	Інструмент підвищення добробуту через економічні, соціальні та екологічні результати	Врахування суспільної ефективності
В. О. Гордієнко [4]	Сукупність дій і заходів, спрямованих на інноваційні зміни	Орієнтація на інноваційні аспекти розвитку

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 12, 16, 26]

Класифікація інвестиційних проектів у науковій літературі охоплює низку критеріїв, що дозволяють виокремити їх за різними характеристиками. За масштабом виділяють малі, середні та великі проекти; за тривалістю – коротко- та довгострокові; за напрямом інвестування – виробничі, інноваційні, соціальні та екологічні [9]. Додатково в сучасних європейських дослідженнях пропонується розглядати класифікацію за критеріями сталості – рівнем відповідності Цілям сталого розвитку (SDGs) та ступенем впливу проекту на екологічну і соціальну трансформацію суспільства.

Інвестиційний проект доцільно розглядати як цілеспрямований комплекс фінансових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на вкладення ресурсів з метою отримання економічного або стратегічного результату. У сучасних умовах його реалізація пов'язана не лише з використанням власного капіталу, а й із залученням різних фінансових інститутів, зокрема інститутів спільного інвестування. С. В. Кальний та А. А. Степанова зазначають, що

інститути спільного інвестування забезпечують рух вільних фінансових ресурсів від суб'єктів, які мають їх надлишок, до суб'єктів, що потребують інвестицій, а також сприяють професійному управлінню вкладеннями, зниженню інвестиційних ризиків і диверсифікації інвестиційного портфеля [49]. Отже, інвестиційний проєкт виступає важливим інструментом організації інвестиційної діяльності, що поєднує фінансове забезпечення, управління ризиками та досягнення запланованих результатів.

Важливим є й поділ за джерелами фінансування: власні, залучені та змішані кошти. Окремо виділяють проєкти, що реалізуються за участі іноземних інвесторів, включно з програмами, підтриманими Європейським інвестиційним банком та Світовим банком.

Класифікаційна структура інвестиційних проєктів сприяє підвищенню ефективності управління ними, оскільки дозволяє чітко визначити ризики, масштаби й методи оцінки ефективності. Узагальнена система класифікації представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні класифікаційні критерії інвестиційних проєктів

Критерій	Види проєктів	Приклади застосування
За масштабом	Малий, середній, великий	Місцеві інфраструктурні, регіональні чи національні програми розвитку
За напрямом	Виробничі, соціальні, екологічні, інноваційні	Розвиток підприємств, освіти, енергетики, «зелені» технології
За тривалістю	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Короткі пілотні програми (1–3 роки), середні (3–5), стратегічні (понад 5 років)
За джерелами фінансування	Власні, залучені, змішані	Власний капітал підприємства, банківські кредити, гранти ЄС
За ступенем ризику	Низький, середній, високий	Інноваційні проєкти з підвищеною невизначеністю, стабільні державні інфраструктурні програми
За суб'єктом реалізації	Приватні, державні, державно-приватні	Проєкти муніципалітетів, спільні ініціативи з ЄБРР, ЄІБ, чи приватними інвесторами

Продовження табл. 1.2

За територіальною ознакою	Локальні, регіональні, національні, міжнародні	Місцеві громади, ОДА, міжнародні програми співфінансування
За впливом на інноваційність	Традиційні, технологічні, цифрові	Проекти цифрової трансформації, автоматизації, розробки Smart City
За відповідністю Цілям сталого розвитку (SDGs)	Економічно-орієнтовані (SDG 8, 9), соціальні (SDG 3, 4, 10), екологічні (SDG 7, 11, 13)	Проекти енергоефективності, чистої енергії, гендерної рівності, соціальної інтеграції

Інвестиційний проект як економічна категорія має складну внутрішню структуру, що охоплює організаційно-економічні, фінансові, технічні, правові та соціальні елементи. Відповідно до підходу А. А. Пересади, структура інвестиційного проекту повинна відображати не лише систему цілей, ресурсів і результатів, а й логіку їх взаємодії на кожному етапі реалізації [11]. Це означає інтеграцію функцій управління, фінансування, моніторингу та контролю, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу.

Основні елементи інвестиційного проекту доцільно поділяти на п'ять взаємопов'язаних блоків: аналітичний, технічний, фінансовий, організаційний і контрольний.

- Аналітичний блок передбачає ідентифікацію проблеми, формування мети, аналіз зовнішнього середовища та вибір пріоритетів.
- Технічний блок охоплює вибір технологій, проектно-конструкторські рішення та підготовку техніко-економічного обґрунтування.
- Фінансовий блок включає оцінку вартості, структуру джерел фінансування, грошові потоки та ефективність капіталовкладень.
- Організаційний блок визначає відповідальних виконавців, терміни реалізації та систему управління.
- Контрольний блок забезпечує моніторинг, управління ризиками, аналіз результативності та коригування проекту [3].

У європейській практиці така структуризація узгоджується з вимогами Європейської комісії до підготовки інвестиційних заявок у межах політики

згуртованості 2021–2027 pp. У Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects наголошується на необхідності відображення повного «логічного ланцюга»: проблема – мета – результати – вплив, що забезпечує прозорість і підзвітність використання ресурсів [26].

Однією з найважливіших характеристик інвестиційного проекту є його життєвий цикл – послідовність фаз, які проект проходить від задуму до завершення. Традиційно в українській економічній літературі застосовувалася чотиристадійна або п'ятиетапна модель, що включає ініціацію, планування, реалізацію, завершення та оцінку результатів [8]. Проте сучасна європейська практика, зокрема підходи Європейської комісії та Європейського інвестиційного банку, ґрунтується на трифазній моделі:

1. Ex-Ante (передінвестиційна фаза) – оцінювання доцільності проекту до його запуску. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив, визначаються фінансові та економічні параметри, проводиться попередня оцінка ефективності. Саме тут доцільно переходити від фінансових показників NPV та IRR до економічних еквівалентів ENPV та EIRR, які відображають суспільну вигоду від інвестицій.

2. Mid-Term (фаза реалізації та моніторингу) – управління ходом проекту, контроль витрат і графіка, поточне коригування дій. На цій фазі особлива увага приділяється досягненню проміжних цілей і використанню індикаторів результативності (Key Performance Indicators, KPI).

3. Ex-Post (постінвестиційна фаза) – оцінка фактичних результатів після завершення проекту. Тут проводиться аналіз соціально-економічної та екологічної ефективності, порівняння очікуваних і реальних показників, а також формулювання висновків для майбутніх інвестиційних рішень.

Така трифазна модель є методологічно релевантною до європейських вимог і дозволяє забезпечити послідовне поєднання фінансового, економічного та соціального аналізу. Вона також відповідає принципу Value for Money, згідно

з яким оцінювання інвестицій здійснюється не лише за фінансовими вигодами, а й за їх внеском у сталий розвиток, інновації та суспільну ефективність.

Таблиця 1.3

Характеристика фаз життєвого циклу інвестиційного проекту (модель Ex-Ante – Mid-Term – Ex-Post)

Фаза / Етап	Зміст основних дій	Ключові документи / результати	Основні ризики
Ex-Ante (передінвестиційна фаза)	Ідентифікація проблеми та цілей, попередня оцінка доцільності, аналіз альтернатив, соціально-економічне обґрунтування. Проведення фінансового (NPV, IRR) та економічного (ENPV, EIRR) аналізу відповідно до принципів Value for Money та ESG.	Концепція проекту, техніко-економічне обґрунтування, аналітична довідка, матриця ризиків.	Невірна оцінка суспільних вигід і витрат, недооцінка екологічних ризиків, слабке аналітичне обґрунтування.
Mid-Term (фаза реалізації та моніторингу)	Виконання робіт, управління ресурсами, контроль якості та бюджету. Періодичний перегляд показників ефективності (KPI) і коригування графіка реалізації. Моніторинг відповідності ESG-критеріям і Цілям сталого розвитку (SDGs).	Контракти, проміжні звіти, фінансові таблиці, звіти з моніторингу.	Перевищення витрат, відхилення від графіка, неузгодженість між учасниками, зміни ринкових умов.
Ex-Post (постінвестиційна фаза)	Завершення робіт, оцінка фактичних результатів, аудит ефективності, визначення соціально-економічного впливу проекту. Аналіз відхилень між очікуваними і досягнутими результатами, формування висновків для нових проектів.	Підсумковий звіт, аналітичний звіт ENPV/EIRR, рекомендації для подальших проектів, звітність перед донорами чи ЄІБ.	Недосягнення запланованих показників, неадекватна оцінка ефектів, відсутність зворотного зв'язку між циклами.

Багато сучасних досліджень наголошують, що для ефективної реалізації інвестиційних проектів необхідна адаптація європейських стандартів управління до умов української економіки. Як зазначає О. Хом'як, це передбачає побудову системи управління проектом, яка охоплює чітку ієрархію відповідальності,

прозорі процедури звітності, моніторинг результатів і впровадження кількісних індикаторів ефективності [23].

З позиції теорії управління, інвестиційний проект є об'єктом багаторівневого менеджменту: стратегічного (визначення цілей і пріоритетів), тактичного (координація ресурсів, планування), операційного (реалізація конкретних дій і контроль результатів). Європейський інвестиційний банк у своїх офіційних публікаціях підкреслює важливість інтегрованого підходу, що забезпечує баланс між економічною доцільністю, соціальною вигодою та екологічною стійкістю.

Загалом структура інвестиційного проекту в європейському контексті базується на концепції “Value for Money” – максимізації суспільної користі при оптимальному використанні ресурсів. Цей принцип, разом із механізмами ESG-оцінювання та багаторівневої перевірки ефективності, лежить в основі сучасних європейських програм підтримки інвестицій, зокрема JASPERS (Joint Assistance to Support Projects in European Regions).

Підсумовуючи, можна зазначити, що інвестиційний проект є комплексною економічною категорією, яка інтегрує управлінські, фінансові, соціальні, екологічні та правові аспекти. Його сутність полягає у раціональному використанні фінансових, матеріальних і людських ресурсів задля досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту. Саме системний підхід до класифікації, планування та реалізації інвестиційних проектів визначає ефективність їх упровадження в умовах європейської інтеграції України.

1.2. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів

Реалізація інвестиційного проекту нерозривно пов'язана з процесом оцінювання його ефективності, оскільки саме система аналітичних методів дозволяє визначити доцільність вкладення ресурсів та очікувані результати. У

науковій літературі інвестиційний проєкт розглядається як системна сукупність заходів, спрямованих на ефективне використання інвестиційних ресурсів для створення, модернізації або реконструкції об'єктів господарської діяльності [11]. Відповідно, оцінювання ефективності виступає невід'ємним елементом управління інвестиційним процесом і забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, сприяючи сталому економічному зростанню, інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

У межах дослідження методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів важливим є врахування їх поетапного характеру. Українські науковці (І. С. Смага, І. В. Макалюк, А. А. Пересада) виділяють п'ять основних етапів реалізації проєкту: ініціацію, планування, експертизу, реалізацію та завершення, на кожному з яких застосовуються відповідні аналітичні інструменти оцінювання. Водночас у сучасних підходах до управління інвестиціями часто використовується укрупнена трьохетапна модель, яка дозволяє більш системно поєднати методи оцінювання ефективності з етапами життєвого циклу проєкту.

З огляду на це доцільно виділити такі узагальнені етапи оцінювання ефективності інвестиційного проєкту:

1. Передінвестиційний етап (Ex-Ante) – передбачає формування інвестиційної ідеї та попереднє оцінювання її доцільності. На цьому етапі застосовуються ключові методи фінансового аналізу, зокрема розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) та внутрішньої норми дохідності (IRR), а також метод аналізу витрат і вигід (CBA). Саме на цьому етапі визначається економічна ефективність проєкту, оцінюються ризики та альтернативні варіанти інвестування.

2. Етап реалізації та моніторингу (Mid-Term) – характеризується застосуванням методів поточного контролю та оцінювання ефективності реалізації проєкту. Використовуються інструменти аналізу ключових показників ефективності (KPI), метод критичного шляху, а також підходи управління

проектами, що дозволяють контролювати витрати, строки виконання та досягнення запланованих результатів. На цьому етапі оцінювання має динамічний характер і спрямоване на своєчасне виявлення відхилень та коригування управлінських рішень.

3. Післяінвестиційний етап (Ex-Post) – передбачає підсумкове оцінювання результатів реалізації інвестиційного проекту. Основними методами є аналіз фактичних грошових потоків, порівняння прогностичних і досягнутих показників, а також оцінка загальної економічної ефективності. На цьому етапі формуються висновки щодо доцільності реалізації проекту та визначаються напрями вдосконалення інвестиційної діяльності в майбутньому.

Таким чином, оцінювання ефективності інвестиційного проекту має комплексний і безперервний характер, охоплюючи всі стадії його життєвого циклу. Узагальнення основних етапів і відповідних методів оцінювання представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні етапи оцінювання ефективності інвестиційного проекту

Фаза / етап	Зміст робіт	Основні методи та інструменти	Результат етапу
Передінвестиційний	Формування ідеї, аналіз доцільності, розроблення ТЕО	CBA, NPV, IRR, SWOT-аналіз, аналіз ризиків	Обґрунтування доцільності проекту
Реалізація та моніторинг	Контроль виконання, управління ресурсами, оцінка проміжних результатів	KPI-аналіз, метод критичного шляху, управлінський контроль	Проміжні результати, контроль ефективності
Післяінвестиційний	Оцінка фактичних результатів, аналіз відхилень	Порівняльний аналіз, оцінка ефективності, аудит	Підсумковий звіт, висновки щодо ефективності

Отже, сучасні методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів базуються на поєднанні фінансових, аналітичних і управлінських підходів, що

дозволяє комплексно оцінити доцільність інвестування. Їх застосування забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, мінімізацію ризиків та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Системність підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів підкреслює А. А. Пересада [11], зазначаючи, що управління інвестиційним проєктом має охоплювати всі стадії його життєвого циклу – від формування ідеї до контролю за використанням капіталу на етапі експлуатації. Такий підхід обумовлює необхідність застосування методів оцінювання ефективності на кожному етапі реалізації проєкту. В. Базюк також наголошує, що кожна стадія повинна супроводжуватися кількісною оцінкою результативності, зокрема із застосуванням показників NPV, IRR, PP, а також їх розширених аналогів – ENPV і EIRR, які дозволяють врахувати не лише фінансову дохідність, а й ширший економічний ефект інвестицій [8].

У сучасній науковій та практичній діяльності поширеним є підхід, який передбачає оцінювання ефективності інвестиційних проєктів у межах узагальненої трьохетапної моделі: передінвестиційної, інвестиційної та післяінвестиційної. Така структуризація дозволяє забезпечити послідовне застосування методів оцінювання на різних етапах життєвого циклу проєкту та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

На передінвестиційному етапі основна увага приділяється обґрунтуванню доцільності реалізації проєкту. Саме на цьому етапі застосовуються ключові методи оцінювання ефективності, зокрема аналіз витрат і вигід (CBA), розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), а також аналіз чутливості та ризиків. Вітчизняні дослідники, зокрема І. Мойсеєнко та Л. Гулько, підкреслюють, що на етапі планування формується логіка майбутнього проєкту – визначаються його цілі, індикатори результативності, джерела фінансування та строки реалізації. Результатом цього

етапу є інвестиційний паспорт проєкту, який виступає основою для прийняття інвестиційного рішення.

Етап реалізації проєкту супроводжується застосуванням методів поточного оцінювання ефективності, які спрямовані на контроль досягнення запланованих результатів. У цей період використовуються інструменти аналізу ключових показників ефективності (KPI), метод критичного шляху, а також методи управління проєктами, що дозволяють контролювати витрати, строки виконання робіт та використання ресурсів. Як зазначає В. Гордієнко [Гордієнко, 2019], сучасні підходи до управління інвестиційними проєктами передбачають поєднання класичних інструментів планування з методами моніторингу та управління ризиками, що забезпечує підвищення ефективності реалізації проєкту.

На післяінвестиційному етапі здійснюється підсумкове оцінювання ефективності інвестиційного проєкту. Воно передбачає аналіз фактичних результатів діяльності, зіставлення їх із запланованими показниками, а також оцінку досягнутого економічного ефекту. За підходом І. С. Смаги, постінвестиційний аналіз дозволяє виявити відхилення, оцінити фінансову стійкість проєкту та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності в майбутньому. Важливим елементом цього етапу є формування зворотного зв'язку, який забезпечує вдосконалення підходів до оцінювання наступних інвестиційних рішень.

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває розширення підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Якщо традиційні показники, такі як NPV, IRR і PP, характеризують фінансову привабливість проєкту, то сучасні підходи передбачають врахування більш широкого спектра факторів, зокрема впливу на зайнятість, регіональний розвиток, екологічний стан та соціальні результати. Це зумовлює необхідність використання узагальнених економічних показників, які дозволяють комплексно оцінити ефективність інвестицій.

Отже, оцінювання ефективності інвестиційного проєкту є безперервним процесом, що охоплює всі стадії його життєвого циклу. Воно базується на поєднанні фінансових, економічних та аналітичних методів, що забезпечує комплексну оцінку доцільності інвестування, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності управлінських рішень. Саме інтеграція різних методичних підходів створює основу для формування сучасної системи оцінювання інвестиційних проєктів.

1.3. Сутність та функції управління інвестиційними проєктами

У сучасних умовах розвитку економіки питання управління інвестиційними проєктами набуває особливої актуальності, оскільки саме ефективна організація управлінських процесів забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, досягнення запланованих результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Управління інвестиційними проєктами передбачає застосування системи принципів, методів і інструментів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень, контроль за витратами та досягнення стратегічних цілей розвитку [4].

У науковій літературі управління інвестиційними проєктами розглядається як цілеспрямований процес впливу на всі стадії життєвого циклу проєкту з метою забезпечення його ефективної реалізації. Основними принципами такого управління є раціональність, комплексність, системність, прозорість та орієнтація на досягнення кінцевого результату. Важливим є також врахування не лише фінансових, а й економічних, соціальних та екологічних аспектів функціонування проєкту, що забезпечує його довгострокову ефективність [8].

Українські науковці, зокрема В. Геєць, З. Варналій, С. Онищенко, підкреслюють, що ефективне управління інвестиційними проєктами потребує адаптації сучасних підходів до національних умов господарювання. На їхню думку, впровадження комплексного підходу до управління, який враховує

стратегічні, фінансові та організаційні аспекти, сприяє підвищенню результативності інвестиційної діяльності та забезпечує стійкість розвитку підприємств.

Сутність управління інвестиційними проєктами розкривається через його функції, які відображають основні напрями управлінського впливу. До ключових функцій управління інвестиційними проєктами належать:

- планування – передбачає визначення цілей проєкту, обсягів інвестицій, строків реалізації, джерел фінансування та очікуваних результатів;
- організація – полягає у формуванні структури управління проєктом, розподілі повноважень між учасниками та забезпеченні необхідних ресурсів;
- мотивація – спрямована на стимулювання персоналу до ефективного виконання завдань і досягнення запланованих показників;
- контроль – включає моніторинг виконання проєкту, оцінювання відхилень від планових показників та своєчасне прийняття коригувальних рішень;
- регулювання (координація) – забезпечує узгодженість дій усіх учасників проєкту та адаптацію управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

У процесі реалізації цих функцій широко застосовуються аналітичні та фінансові методи, які виступають інструментами управління інвестиційними проєктами. Зокрема, аналіз витрат і вигід (CBA), показники NPV та IRR, аналіз чутливості, а також багатокритеріальні підходи (MCA) використовуються для обґрунтування управлінських рішень, оцінювання ризиків і вибору оптимальних варіантів реалізації проєктів. Кожен із цих методів виконує окрему функцію в системі управління, забезпечуючи комплексність аналізу та підвищуючи ефективність управлінських дій.

Взаємодія зазначених методів у межах єдиної системи управління дозволяє поєднувати кількісні фінансові показники з якісними характеристиками проєкту, такими як соціальна значущість, екологічна безпека та інноваційність. Це

забезпечує більш обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень та підвищує результативність інвестиційної діяльності.

Таблиця 1.5

Основні методи як інструменти управління інвестиційними проєктами

Метод	Зміст підходу	Сфера застосування	Роль в управлінні
CBA	Порівняння вигід і витрат	Інвестиційні проєкти різних типів	Обґрунтування доцільності
NPV	Оцінка чистої теперішньої вартості	Комерційні проєкти	Визначення ефективності
IRR	Визначення рівня дохідності	Інвестиційні рішення	Порівняння альтернатив
SROI	Оцінка соціального ефекту	Соціальні проєкти	Врахування суспільного результату
Sensitivity Analysis	Аналіз змін параметрів	Усі проєкти	Управління ризиками
MCA	Багатокритеріальна оцінка	Складні проєкти	Комплексне прийняття рішень

Отже, управління інвестиційними проєктами є складною багатофункціональною системою, яка поєднує організаційні, економічні та аналітичні аспекти. Реалізація його функцій забезпечує ефективне планування, координацію та контроль інвестиційної діяльності, а використання сучасних методів і інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень і досягти стратегічних цілей розвитку підприємства.

Як зазначається у науково-методичних підходах до управління інвестиційними проєктами, використання сучасних аналітичних інструментів забезпечує стандартизований та обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень, а також сприяє ефективному розподілу фінансових ресурсів [6]. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити контроль за витратами та досягнення запланованих результатів проєкту.

У процесі управління інвестиційними проєктами важливе значення має врахування ключових параметрів, що впливають на ефективність управлінських рішень. До таких параметрів належать:

- ставка дисконту – відображає вартість капіталу та дозволяє враховувати фактор часу при оцінюванні ефективності інвестицій;
- горизонт планування – визначає часові межі реалізації проєкту, які, як правило, становлять 10–20 років залежно від його специфіки;
- врахування зовнішніх ефектів – передбачає оцінювання впливу проєкту на соціально-економічні та екологічні показники, зокрема зайнятість, рівень розвитку регіону та стан довкілля.

З урахуванням зазначених параметрів у межах управління інвестиційними проєктами доцільно застосовувати інтегрований підхід, що поєднує різні методи аналізу, зокрема СВА та МСА. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише фінансову доцільність проєкту, а й його ширший економічний, соціальний та екологічний ефект, що підвищує якість управлінських рішень та забезпечує комплексність оцінювання результатів.

Узагальнюючи підходи до управління інвестиційними проєктами, можна зазначити, що ефективна система управління базується на поєднанні економічної раціональності, соціальної відповідальності та врахуванні довгострокових наслідків реалізації проєкту. Її впровадження сприяє формуванню єдиних методичних підходів до управління інвестиційною діяльністю та підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів.

Вагомий внесок у розвиток підходів до управління інвестиційними проєктами здійснюють міжнародні фінансові інституції, зокрема Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк. Їхні методики стали основою для формування сучасних підходів до управління проєктами, що поєднують кількісні та якісні критерії оцінювання ефективності [6].

Зокрема, методологія Світового банку базується на принципі економічної доцільності, який передбачає визначення не лише фінансової результативності, а й внеску проєкту у розвиток суспільного добробуту. Для цього використовуються показники економічної ефективності, такі як EIRR та ENPV, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів у широкому соціально-економічному контексті [10].

У свою чергу, сучасні підходи до управління інвестиційними проєктами передбачають орієнтацію на результати розвитку, що включає врахування інноваційності, енергоефективності та екологічної складової проєктів [11]. Такий підхід дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств і підвищити їхню конкурентоспроможність.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління інвестиційними проєктами є багатокритеріальний аналіз (MCA), який дозволяє здійснювати оцінювання проєктів за сукупністю кількісних і якісних показників [12]. У межах цього підходу враховуються економічні, соціальні, екологічні та управлінські критерії, що забезпечує комплексність прийняття управлінських рішень навіть у випадках, коли результати складно виразити у грошовій формі.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика основних підходів до управління
інвестиційними проєктами

Підхід / інституція	Основний принцип	Особливості управління	Сфера застосування
Комплексний підхід (ЄІБ)	Поєднання фінансових і нефінансових показників	Врахування соціальних, екологічних і управлінських факторів	Інфраструктурні та інвестиційні проєкти
Підхід економічної доцільності (Світовий банк)	Оцінювання ефективності використання ресурсів	Використання ENPV, EIRR	Проєкти розвитку

Продовження табл. 1.6

Орієнтація на результати (ЄБРР)	Досягнення стратегічних ефектів	Урахування інноваційності та ефективності	Інвестиційні та інноваційні проекти
Багатокритеріальний підхід (МСА)	Комплексна оцінка	Поєднання кількісних і якісних критеріїв	Складні інвестиційні проекти

У науковій літературі підкреслюється, що застосування комплексних підходів до управління інвестиційними проєктами дозволяє уникнути обмеженості суто фінансового аналізу. Так, О. Шевчук зазначає, що традиційні показники, зокрема NPV та IRR, не відображають повною мірою соціально-екологічні результати інвестицій [13]. У свою чергу, Г. Козак наголошує, що поєднання різних аналітичних методів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень [14].

Важливим елементом управління інвестиційними проєктами є також управління ризиками. У сучасній практиці використовуються такі методи, як сценарний аналіз, імітаційне моделювання та матрична оцінка ризиків, що дозволяють враховувати вплив невизначеності на результати реалізації проєкту [15]. Застосування цих інструментів забезпечує підвищення гнучкості управління та зменшення ризиків.

Крім того, ефективне управління інвестиційними проєктами передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Це дозволяє підвищити рівень узгодженості управлінських рішень, забезпечити їхню соціальну прийнятність та підвищити ефективність реалізації проєктів [16].

У сучасній практиці управління інвестиційними проєктами важливу роль відіграють міжнародні стандарти управління якістю, ризиками та сталим розвитком, зокрема серії ISO 21500:2021 (Project Management), ISO 31000:2018 (Risk Management) і ISO 14001:2015 (Environmental Management). Їх впровадження забезпечує уніфікацію управлінських процедур, формування

системного підходу до ідентифікації та мінімізації ризиків, а також інтеграцію екологічних і соціальних аспектів у процес управління проєктами [25]. Використання таких стандартів сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує ефективну координацію всіх етапів реалізації інвестиційного проєкту.

Поряд із технічними стандартами, у сучасних умовах управління інвестиційними проєктами все більшого значення набувають ESG-підходи (Environmental, Social, Governance), які передбачають врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі прийняття рішень. Це означає, що ефективність управління проєктом визначається не лише фінансовими результатами, але й рівнем його відповідності принципам сталого розвитку, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову ефективність інвестицій та підвищити їхню суспільну значущість.

У сучасній практиці управління інвестиційними проєктами значна увага приділяється також використанню аналітичних інструментів, зокрема аналізу витрат і вигід (CBA), аналізу чутливості, а також визначенню ключових параметрів ефективності, таких як ставка дисконту, рівень попиту та обсяг операційних витрат. Це дозволяє оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати реалізації проєкту та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [28].

Досвід застосування комплексних підходів до управління інвестиційними проєктами у різних країнах підтверджує їхню ефективність, особливо у сфері реалізації масштабних інфраструктурних та інноваційних ініціатив. Зокрема, обов'язковим елементом сучасного управління є формування системи ризик-менеджменту, що включає розроблення сценаріїв розвитку подій, побудову матриць ризиків та проведення чутливісного аналізу [29]. Це дозволяє своєчасно

реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки для реалізації проєкту.

В українських умовах впровадження сучасних підходів до управління інвестиційними проєктами відбувається поступово. Зокрема, у межах реалізації державних стратегічних програм і проєктів розвитку вже застосовуються методи комплексного аналізу, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти інвестиційної діяльності [30]. Це свідчить про поступове формування системного підходу до управління інвестиціями та інтеграцію сучасних управлінських інструментів у національну практику.

Як зазначає А. Пересада, адаптація сучасних підходів до управління інвестиційними проєктами дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, забезпечити прозорість процесу управління та підвищити ефективність використання ресурсів [11]. Водночас ефективність такого управління значною мірою залежить від кваліфікації фахівців, якості аналітичної інформації та рівня організації управлінських процесів.

Таблиця 1.7

Основні принципи управління інвестиційними проєктами

Принцип	Зміст	Вплив на ефективність
Принцип сталого розвитку	Урахування економічних, екологічних і соціальних факторів	Забезпечує збалансованість результатів
Принцип економічної доцільності	Орієнтація на ефективне використання ресурсів	Підвищує результативність інвестицій
Принцип прозорості	Відкритість процедур і управлінських рішень	Зменшує ризик неефективного управління
Принцип обґрунтованості	Використання наукових і аналітичних методів	Забезпечує достовірність рішень
Принцип участі стейкхолдерів	Залучення зацікавлених сторін	Підвищує ефективність реалізації проєктів

У наукових дослідженнях підкреслюється, що поєднання фінансових і соціально-економічних підходів до управління інвестиційними проєктами створює комплексну основу для підвищення їх ефективності, особливо у сферах

інфраструктури та енергетики [15]. Водночас використання мультикритеріальних методів дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й ризикові фактори та непрямі ефекти інвестиційної діяльності [18].

На думку Митяя В. О., інтеграція кількісних і якісних критеріїв є ключовою передумовою формування сучасної системи управління інвестиційними ризиками [7]. Це узгоджується з сучасними підходами до управління проектами, відповідно до яких оцінювання ефективності має здійснюватися протягом усього життєвого циклу проекту – від етапу ініціації до завершення його реалізації.

Отже, управління інвестиційними проектами базується на системному поєднанні організаційних, економічних та аналітичних підходів. Його ефективність забезпечується застосуванням сучасних методів управління, врахуванням ризиків, орієнтацією на досягнення стратегічних результатів та інтеграцією принципів сталого розвитку. Це створює основу для підвищення результативності інвестиційної діяльності та забезпечує довгостроковий розвиток підприємств.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»

2.1 Дослідження стратегії інвестиційної діяльності підприємства

ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, створеним та зареєстрованим відповідно до чинного законодавства України як юридична особа. Підприємство здійснює діяльність у місті Києві за адресою: вул. Межигірська, буд. 81.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація продукції переробки зернових культур, передусім борошна та супутніх продуктів, які характеризуються стабільним попитом на внутрішньому ринку. Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) [1], підприємство функціонує за такими напрямками: 10.61 – виробництво продукції борошномельно-круп'яної промисловості; 10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів із коротким строком зберігання; 10.73 – виробництво макаронних виробів. Така диверсифікація напрямів діяльності сприяє розширенню асортименту продукції та підвищенню рівня її адаптації до вимог ринку.

Додатково підприємство здійснює діяльність у сфері торгівлі та логістики, зокрема за кодами 47.24 (роздрібна торгівля борошняними виробами), 52.10 (складське господарство) та 52.29 (допоміжна діяльність у сфері транспорту). Така диверсифікація сприяє формуванню цілісної виробничо-господарської системи, оптимізації збуту продукції та зниженню залежності від зовнішніх факторів.

Код ЄДРПОУ підприємства – 37175801. ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» зареєстроване 25 серпня 2010 року та має понад 15 років досвіду діяльності, що свідчить про стабільність функціонування та сформовані ділові зв'язки.

Управління підприємством здійснює директор Андріанов В. В., який відповідає за прийняття стратегічних і поточних управлінських рішень. Статутний капітал становить 1 500 000 грн, що забезпечує базову фінансову основу діяльності підприємства.

Діяльність підприємства здійснюється в межах чинного нормативно-правового поля, яке визначає правові та економічні засади його функціонування. Регулювання охоплює питання створення, організації роботи, управління та ведення господарської діяльності. Фінансово-економічні процеси підприємства, зокрема облік, звітність і оподаткування, формуються відповідно до встановлених вимог національного законодавства.

З огляду на галузеву специфіку підприємства, важливу роль відіграють вимоги щодо забезпечення якості та безпечності продукції, а також дотримання встановлених стандартів і технічних умов у процесі виробництва. Внутрішнє регулювання діяльності забезпечується установчими документами, розпорядчими актами керівництва, посадовими інструкціями та колективним договором, що визначають порядок організації праці та взаємодії між працівниками.

Організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що передбачає чітке розмежування повноважень і відповідальності між окремими підрозділами. Керівник підприємства здійснює загальне управління, визначає стратегічні напрями розвитку, координує діяльність структурних одиниць і забезпечує ефективну взаємодію з партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

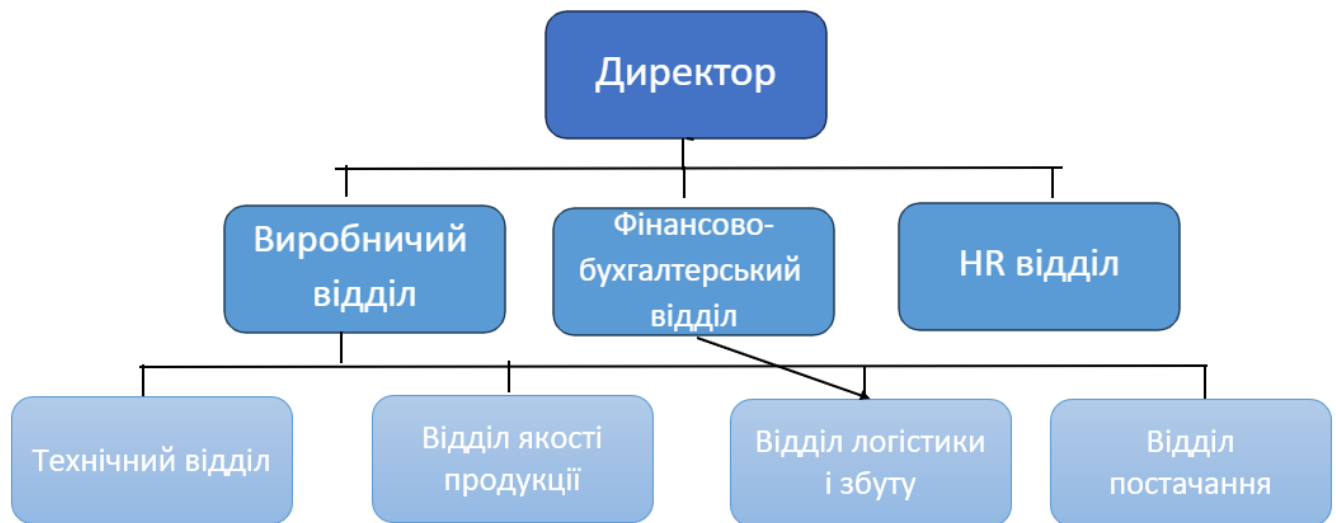


Рис 2 .1 Організаційна структура ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»

Стратегія диференціації підприємства ґрунтується на забезпеченні стабільності технологічних процесів і контролі якості на всіх етапах переробки зерна. Використання сучасного обладнання та оптимізованих технологій дозволяє виробляти продукцію, що відповідає державним і міжнародним стандартам якості, що формує конкурентні переваги підприємства.

Позиціювання підприємства на ринку базується на формуванні іміджу надійного вітчизняного виробника, який забезпечує стабільну якість продукції та своєчасність поставок. Підприємство орієнтується як на кінцевих споживачів, так і на корпоративний сегмент (хлібопекарські, кондитерські та інші підприємства харчової промисловості), що сприяє диверсифікації каналів збуту.

Товарна політика підприємства спрямована на ефективне використання сировини та задоволення потреб різних груп споживачів. Основний асортимент включає пшеничне борошно різних сортів, а також продукти переробки зерна (висівки, гранульовані кормові продукти). Відносно вузький асортимент дозволяє зосередитися на найбільш затребуваних позиціях і забезпечувати їх стабільну якість.

Продукція реалізується під брендом ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН», який асоціюється з надійністю та якістю. Упаковка та маркування відповідають нормативним вимогам і сприяють формуванню довіри споживачів (Рис. 2.2).



Рис 2.2 Борошно ГСТУ 46.004-99 (50 кг.) ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується стабільною якістю продукції, помірною ціновою політикою, ефективною системою збуту та сформованим позитивним іміджем виробника. Це дозволяє підприємству утримувати позиції на внутрішньому ринку та формує потенціал для виходу на зовнішні ринки.

Управління виробничими процесами на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» здійснюється на основі комплексного підходу, що включає планування, організацію, контроль та оптимізацію виробничих операцій. Такий підхід забезпечує стабільність технологічного процесу, високий рівень продуктивності та підтримання належної якості продукції.

Планування виробництва здійснюється на річному, квартальному та оперативному рівнях і передбачає визначення обсягів переробки зерна залежно від наявних ресурсів і попиту, складання графіків роботи млинів та елеваторів, а

також раціональний розподіл персоналу. Використання автоматизованих систем планування дозволяє прогнозувати потребу в сировині та оптимізувати завантаження обладнання, що сприяє зниженню простоїв і підвищенню ефективності виробництва.

Організація виробничого процесу базується на чіткому розподілі функцій між структурними підрозділами, зокрема млиновими дільницями, лабораторією контролю якості, складським господарством та логістичними службами, що забезпечує безперервність виробництва та скорочує тривалість технологічного циклу.

Контроль і моніторинг виробничих процесів здійснюються на всіх стадіях виробництва і включають перевірку якості сировини та готової продукції, контроль роботи обладнання, дотримання технологічних параметрів, а також облік виробничих втрат і показників продуктивності. Використання автоматизованих систем збору та обробки даних дозволяє оперативно виявляти відхилення та впроваджувати коригувальні заходи.

Підприємство приділяє значну увагу вдосконаленню виробничих процесів, зокрема модернізації обладнання, впровадженню стандартів якості (ISO, НАССР) та автоматизації технологічних операцій. Важливим елементом є систематичне підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє ефективній взаємодії між підрозділами.

Для управління виробництвом використовуються сучасні інформаційні системи, що інтегрують функції планування, контролю та обліку ресурсів. Це дозволяє оптимізувати запаси сировини, контролювати виробничі графіки, управляти логістичними процесами та оперативно реагувати на зміни попиту.

Отже, система управління виробничими процесами на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» є ефективною та забезпечує стабільне функціонування підприємства, створюючи передумови для підвищення його економічної результативності.

Для узагальнення результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників за 2020–2025 роки, що дозволяє оцінити тенденції розвитку, рівень прибутковості та ефективність господарської діяльності.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства, грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації, тис. грн	937 022	1 070 446	991 853	1 040 000	1 050 000	1 180 000
Собівартість продукції	877 435	996 466	851 688	900 000	920 000	1 000 000
Валовий прибуток	59 587	73 980	140 165	140 000	130 000	180 000
Операційний прибуток	12 630	11 521	66 324	72 000	55 000	90 000
Чистий прибуток	-5 887	6 617	33 226	38 000	15 000	50 000

Джерело: Розроблено автором

У 2020 році фінансові результати діяльності підприємства характеризувалися зниженням прибутковості та отриманням чистого збитку (Рис. 2.3). Це було зумовлено зростанням витрат, пов'язаних із оновленням виробничої бази, збільшенням амортизаційних відрахувань та адаптацією виробничих процесів. У результаті рентабельність продажів у 2020 році мала від'ємне значення.

Починаючи з 2021 року, підприємство вийшло на прибутковий рівень діяльності. У 2022 році спостерігалось суттєве зростання валового, операційного та чистого прибутку. Це пояснюється підвищенням ефективності виробництва, зниженням питомих витрат сировини та покращенням технологічних показників діяльності.



Рис. 2.3 Чистий прибуток ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» за 2020–2025 роки

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності, %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність продажів, %	-0,63	0,62	3,35	3,65	1,43	4,24
Операційна рентабельність, %	1,35	1,08	6,69	6,92	5,24	7,63
ROA, %	-0,20	0,22	1,02	1,14	0,44	1,61

Джерело: Розроблено автором

Показники рентабельності демонструють позитивну динаміку у 2021–2023 роках, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Водночас у 2024 році спостерігається тимчасове зниження рентабельності, що пов'язано з негативним впливом зовнішніх факторів, зокрема пошкодженням виробничої інфраструктури внаслідок воєнних дій, що призвело до зростання витрат і зниження чистого прибутку [10].



Рис. 2.4 Динаміка рентабельності ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» за 2020–2025 роки

Рентабельність активів (ROA) протягом аналізованого періоду залишається на помірному рівні, що зумовлено високою капіталомісткістю виробництва та значною вартістю основних засобів. Водночас її зростання у 2025 році свідчить про підвищення ефективності використання активів.

Таблиця 2.3

Структура активів і капіталу підприємства, грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Активи всього	2 950 000	3 020 000	3 090 000	3 140 000	3 160 000	3 250 000
Оборотні активи	1 330 000	1 360 000	1 390 000	1 410 000	1 420 000	1 460 000
Власний капітал	1 494 000	1 501 000	1 534 000	1 572 000	1 587 000	1 642 000
Статутний капітал	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Довгострокові зобов'язання	740 000	760 000	780 000	800 000	810 000	830 000
Поточні зобов'язання	716 000	759 000	776 000	768 000	763 000	778 000

Джерело: Розроблено автором

Структура капіталу підприємства відзначається переважанням власних коштів, основою яких є значний обсяг статутного капіталу. Така ситуація сприяє зміцненню фінансової стійкості та зменшує залежність від залучених джерел фінансування. У цілому баланс підприємства характеризується стабільністю та відсутністю суттєвих коливань, що свідчить про виважену та контрольовану фінансову політику.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	1,86	1,79	1,79	1,84	1,86	1,88
Швидка ліквідність	1,12	1,07	1,08	1,10	1,12	1,13
Оборотність запасів (разів/рік)	3,1	3,0	3,4	3,3	3,1	3,4

Джерело: розроблено автором

Показники поточної та швидкої ліквідності упродовж 2020–2025 років залишаються в межах нормативних значень або перевищують їх, що підтверджує спроможність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання навіть за умов підвищеної невизначеності.

Результати аналізу господарсько-фінансової діяльності ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» за досліджуваний період свідчать про поступове зростання ефективності функціонування після етапу оновлення виробничих потужностей. Якщо у 2020 році діяльність супроводжувалася збитками внаслідок підвищення витрат, то в подальші роки підприємству вдалося забезпечити позитивну динаміку прибутковості, покращити показники рентабельності та зміцнити фінансову стійкість.

Суттєву роль у розвитку підприємства відіграє інвестиційна стратегія, яка визначає ключові напрями модернізації виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів. Інвестиційна діяльність має переважно

внутрішню спрямованість і орієнтована на підтримку безперервності виробничого процесу, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення якості продукції.

До основних напрямів інвестування належать оновлення технологічного обладнання, удосконалення виробничих процесів, підвищення рівня енергоефективності, а також розвиток логістичної інфраструктури. Використання сучасних технологічних рішень сприяє зменшенню витрат, скороченню втрат сировини та зростанню продуктивності праці, що свідчить про орієнтацію інвестицій на підвищення операційної результативності.

Фінансування інвестиційної діяльності переважно здійснюється за рахунок власних ресурсів підприємства. Такий підхід забезпечує фінансову незалежність і стабільність, однак водночас обмежує можливості реалізації масштабніших інвестиційних ініціатив. Недостатнє використання зовнішніх джерел фінансування певною мірою стримує темпи розвитку та впровадження інновацій.

Загалом інвестиційна стратегія підприємства характеризується помірним рівнем ризику та орієнтацією на поетапний розвиток. Основна увага приділяється забезпеченню стабільності виробництва, підтриманню конкурентоспроможності продукції та досягненню сталих фінансових результатів. Разом із тим сучасні умови господарювання потребують її подальшого вдосконалення, зокрема шляхом диверсифікації джерел фінансування та активізації інноваційної діяльності.

2.2 Аналіз реалізації і управління інвестиційним проєктом на підприємстві

Управління інвестиційними проєктами на промисловому підприємстві є одним із ключових напрямів забезпечення його довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості. Для ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН», яке функціонує у сфері переробки зернових

культур, інвестиційна діяльність має не епізодичний, а системний характер, оскільки безперервне оновлення технологічної бази, впровадження сучасних рішень у виробництві та цифровізація окремих бізнес-процесів є необхідною умовою збереження ринкових позицій. Відповідно, аналіз реалізації та управління інвестиційними проєктами на підприємстві повинен охоплювати не лише сам факт здійснення капіталовкладень, а й процедури планування, оцінювання, контролю виконання, аналізу результативності та врахування ризиків.

На ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» інвестиційні проєкти переважно орієнтовані на техніко-технологічне оновлення виробництва, енергозбереження, автоматизацію виробничих і логістичних процесів, а також упровадження цифрових інструментів управління. Така спрямованість інвестицій обумовлена галузевою специфікою підприємства, у межах якої ефективність господарської діяльності значною мірою визначається рівнем технічної оснащеності, якістю сировини, точністю дотримання технологічних режимів, швидкістю обробки інформації та здатністю мінімізувати непродуктивні витрати. Саме тому на підприємстві інвестиційні рішення приймаються з урахуванням не лише фінансового ефекту, а й технологічного, організаційного та стратегічного результату.

Процес управління інвестиційним проєктом на підприємстві починається з формування інвестиційного плану. На цьому етапі керівництво підприємства визначає пріоритетні напрями вкладення коштів, виходячи з актуальних виробничих потреб, наявних ресурсів, стану основних засобів, очікуваних змін у ринковому середовищі та загальної стратегії розвитку. Інвестиційний план виконує не лише функцію переліку можливих капіталовкладень, а й роль інструмента координації між різними структурними підрозділами. Його формування передбачає попередню оцінку технічної доцільності проєкту, визначення обсягу необхідних ресурсів, очікуваного економічного ефекту,

строків реалізації та можливих ризиків. На практиці це означає, що жодне інвестиційне рішення не може розглядатися відокремлено від реальних умов функціонування підприємства, його поточної фінансової спроможності та здатності забезпечити необхідний організаційний супровід реалізації проєкту.

Важливою особливістю управління інвестиційною діяльністю ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» є орієнтація на проєкти, які безпосередньо впливають на продуктивність виробництва та рівень витрат. Це, зокрема, стосується модернізації млинів, оновлення виробничого обладнання, упровадження автоматизованих систем контролю та енергозберігаючих рішень. У межах такого підходу інвестиційний проєкт розглядається як цільовий комплекс організаційних, технічних і фінансових заходів, реалізація яких має забезпечити вимірюваний позитивний результат. При цьому управління проєктом не обмежується етапом закупівлі обладнання чи освоєння коштів, а включає подальший аналіз досягнутих показників, порівняння планових і фактичних результатів, а також коригування майбутніх інвестиційних рішень.

У системі управління інвестиційними проєктами на підприємстві особливу роль відіграє оцінювання виконання інвестиційних планів. Для цього використовуються конкретні показники, які дозволяють визначити, наскільки фактичний перебіг реалізації проєкту відповідає запланованим параметрам. До таких показників належать обсяг фактично освоєних коштів, дотримання календарних строків, рівень досягнення очікуваного технічного або економічного ефекту, а також відхилення від кошторису й причинно-наслідкові фактори таких відхилень. У разі виникнення затримок, перевищення витрат або неповного досягнення очікуваного результату керівництво підприємства здійснює коригування графіків реалізації, перерозподіл ресурсів або зміну пріоритетності окремих напрямів інвестування. Така практика свідчить, що інвестиційна діяльність на підприємстві має керований характер і базується на постійному моніторингу ефективності використання капіталу.

Поряд із контролем виконання інвестиційних планів важливе значення має аналіз структури інвестицій підприємства. Для ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» характерним є переважання реальних інвестицій, тобто вкладень у матеріальні активи, виробниче обладнання, автоматизацію та інфраструктуру. Така структура є цілком обґрунтованою для промислового підприємства, оскільки саме реальні інвестиції безпосередньо впливають на виробничу потужність, якість продукції, рівень собівартості та конкурентні позиції на ринку. Водночас підприємство використовує також фінансові інвестиції як елемент диверсифікації та підтримання фінансової стабільності. У наданих матеріалах зазначено, що одним із прикладів таких фінансових вкладень є володіння 79 000 акціями ПрАТ «Українські хлібні традиції» загальною вартістю понад 3 млн грн. Це свідчить про прагнення підприємства не лише інвестувати у власний виробничий розвиток, а й використовувати фінансові інструменти для збереження капіталу, одержання додаткового доходу та зниження сукупного ризику інвестиційного портфеля.

Однак у контексті підрозділу 2.2 ключове значення має саме аналіз реальних інвестиційних проєктів, оскільки вони найбільш наочно відображають специфіку реалізації та управління інвестиціями на виробничому підприємстві. З цієї точки зору доцільно звернутися до прикладу проєкту з впровадження енергоощадного LED-освітлення. Його економічна доцільність обумовлюється відносно невеликим строком окупності та стабільним ефектом у формі зниження витрат на електроенергію. Для такого типу проєкту характерні чітко визначені параметри оцінювання: обсяг первісних інвестицій, щомісячна або щорічна економія витрат, строк окупності, а також нефінансові результати, до яких можна віднести підвищення надійності систем освітлення, покращення умов праці та часткове зниження енергетичних ризиків. У наданому тексті вказано, що строк окупності проєкту із впровадження LED-освітлення становить близько 5,3 місяця, що є дуже високим показником економічної ефективності та свідчить про низький рівень інвестиційного ризику.

З управлінської точки зору такий проєкт має низку переваг. По-перше, він є відносно простим у реалізації, оскільки не потребує тривалої перебудови виробничого процесу. По-друге, він дає швидкий фінансовий результат, що дозволяє підприємству в короткі строки побачити позитивний ефект від вкладених коштів. По-третє, реалізація подібних проєктів формує позитивний досвід інвестиційного управління, який може бути використаний для планування більш масштабних капіталовкладень у майбутньому. Водночас навіть такий, на перший погляд, технічно нескладний проєкт вимагає належного управлінського супроводу: визначення обсягу інвестицій, вибору постачальника обладнання, організації монтажу, контролю строків реалізації та перевірки досягнення запланованої економії. Саме наявність системи такого контролю дозволяє віднести його до повноцінного інвестиційного проєкту, а не лише до разового технічного заходу.

Поряд із короткостроковими енергоефективними рішеннями підприємство реалізує й інші інвестиційні напрями, які мають довгостроковий характер економічного ефекту. До них належать впровадження альтернативних джерел енергії, цифрових рішень для управління логістичними процесами, сучасних систем автоматизації та контролю. Їх особливість полягає в тому, що ефект від реалізації проявляється не миттєво, а в середньо- та довгостроковій перспективі через зниження операційних витрат, зменшення залежності від зовнішніх факторів, підвищення надійності виробничих і збутових процесів та зміцнення загальної конкурентоспроможності підприємства. У таких випадках управління проєктом потребує більш складної системи оцінювання, оскільки поряд із прямими фінансовими результатами важливо враховувати непрямі вигоди: підвищення керованості логістики, скорочення часу обробки інформації, покращення якості управлінських рішень і зниження організаційних втрат.

Оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів на підприємстві здійснюється на основі комплексного аналізу як кількісних, так і

якісних показників. До ключових із них належать строк окупності вкладень, рівень економії витрат, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення енергоефективності та забезпечення стабільності виробничих процесів. Такий підхід є доцільним, оскільки для промислового підприємства результати інвестування не можуть бути повноцінно оцінені за допомогою одного показника.

Зокрема, інвестиції не завжди забезпечують миттєве зростання прибутку, проте можуть сприяти підвищенню технологічного рівня виробництва, зменшенню рівня зношеності та аварійності обладнання, а також формуванню передумов для підвищення ефективності діяльності у перспективі. Саме тому оцінювання економічної ефективності на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» ґрунтується на поєднанні фінансових і нефінансових критеріїв, що дозволяє більш об'єктивно визначити результати реалізації інвестиційних проєктів.

У цьому контексті особливого значення набуває врахування нефінансових результатів інвестиційних проєктів. Для підприємства вони охоплюють підвищення технологічного рівня виробництва, покращення умов праці, зміцнення екологічної безпеки, зростання інвестиційної привабливості та посилення брендovих позицій. У сучасних умовах такий підхід є виправданим, оскільки інвестиційний проєкт у промисловості часто виконує не лише функцію одержання прямого прибутку, а й функцію довгострокового зміцнення ринкової позиції підприємства. Якщо розглядати інвестиції як інструмент стратегічного розвитку, то оцінювання їх результативності не може обмежуватися лише поточними фінансовими показниками. Саме сукупність фінансових, технологічних, організаційних і соціально-екологічних ефектів формує реальну цінність інвестиційної діяльності.

Не менш важливим компонентом управління інвестиційними проєктами є оцінювання інвестиційного ризику. Для ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» ця проблема є особливо актуальною з огляду на нестабільне економічне середовище,

воєнні дії, коливання енергетичних ринків, ризики перебоїв у постачанні ресурсів і можливі зміни законодавчого регулювання. У наданих матеріалах інвестиційні ризики поділено на ризики реальних і фінансових інвестицій. До основних ризиків реальних інвестицій віднесено перевищення кошторисної вартості проєктів, порушення строків реалізації, технологічні ризики, ризики перебоїв у постачанні ресурсів і ризики змін нормативно-правового середовища. Відповідно, управління цими ризиками потребує поетапного планування проєктів, попереднього техніко-економічного аналізу та системного контролю виконання робіт.

Фінансові інвестиції супроводжуються іншими типами ризиків, серед яких основними є ринковий ризик, кредитний ризик та ризик ліквідності. Оскільки підприємство володіє фінансовими інструментами у вигляді акцій, результати таких вкладень залежать від фінансового стану емітента й ринкової кон'юнктури. З цієї причини підприємство змушене застосовувати диверсифікацію інвестиційного портфеля та періодично оцінювати доцільність збереження або перегляду обсягу фінансових вкладень. Хоча для підрозділу 2.2 основна увага приділяється реальним інвестиційним проєктам, наявність фінансових інвестицій також характеризує систему управління капіталом на підприємстві та свідчить про спробу поєднати виробничий розвиток із формуванням фінансового резерву.

З погляду управління ризиками важливим є те, що на підприємстві використовується консервативний підхід до фінансування інвестиційних проєктів. Це означає, що рішення щодо вкладення коштів приймаються з урахуванням допустимого рівня ризику, наявності фінансових резервів і здатності підприємства виконувати свої зобов'язання навіть за несприятливих умов. Моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, формування резервів і контроль реалізації проєктів дозволяють підтримувати прийнятний рівень ризику. З одного боку, такий підхід може обмежувати інвестиційну активність і стримувати реалізацію більш агресивних

стратегій розвитку. З іншого боку, саме він сприяє збереженню фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності та високої зовнішньої невизначеності.

Окремо слід зазначити, що ефективність управління інвестиційними проєктами на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» не може розглядатися у відриві від загальної системи управління інноваціями, технологіями та нематеріальними активами. У матеріалах 4 розділу значна увага приділена питанням патентно-ліцензійної діяльності, захисту торговельних марок, трансферу технологій і комерційного використання інтелектуальної власності. Хоча ці аспекти не належать безпосередньо до класичних етапів реалізації інвестиційного проєкту, вони формують організаційне середовище, в якому відбувається інвестиційна діяльність підприємства. Зокрема, контроль за правами на торговельні марки, використання ліцензій на технології, управління трансфером технологій і оцінювання нематеріальних активів підвищують загальну інвестиційну привабливість підприємства та створюють додаткові можливості для комерціалізації результатів інноваційної діяльності.

Таким чином, аналіз реалізації і управління інвестиційними проєктами на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» дає підстави зробити висновок, що на підприємстві сформовано цілісну систему інвестиційного менеджменту, яка включає планування капіталовкладень, оцінювання доцільності проєктів, контроль виконання інвестиційних планів, аналіз структури інвестицій, визначення економічної ефективності та управління ризиками. Найбільш характерною рисою цієї системи є орієнтація на реальні інвестиції, спрямовані на модернізацію виробничої бази, підвищення енергоефективності, автоматизацію та цифровізацію. Водночас підприємство використовує і фінансові інструменти як елемент забезпечення стабільності та диверсифікації капіталу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що інвестиційні проєкти на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» мають виражену практичну

спрямованість, оскільки орієнтовані на отримання конкретного економічного ефекту у формі зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Приклад енергоощадного проєкту з упровадження LED-освітлення підтверджує, що навіть відносно невеликі за масштабом інвестиційні рішення можуть забезпечувати високий рівень результативності за умови належного управлінського супроводу. Одночасно реалізація більш складних і довгострокових проєктів потребує подальшого вдосконалення інструментів оцінювання, розширення інформаційно-аналітичної бази та посилення системи ризик-менеджменту.

Отже, реалізація та управління інвестиційними проєктами на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» свідчать про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Водночас підвищення ефективності інвестиційної діяльності вимагає не лише збільшення обсягів капіталовкладень, а й удосконалення методів проєктного управління, посилення контролю за результативністю вкладених коштів, активнішого використання сучасних підходів до аналізу ризиків та більш глибокої інтеграції інвестиційної політики у загальну стратегію розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Запровадження сучасних методів проєктного управління

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств ефективність інвестиційної діяльності дедалі більшою мірою залежить не лише від наявності фінансових ресурсів чи перспективних напрямів вкладення капіталу, а й від якості організації самого процесу управління інвестиційними проєктами. Для ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН», яке здійснює діяльність у галузі переробки зернових культур, питання вдосконалення підходів до управління інвестиційними проєктами набуває особливого значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої капіталомісткості виробництва, значної залежності від енергетичних ресурсів, необхідності постійного технічного оновлення та зростаючих вимог до якості продукції, енергоефективності й цифровізації бізнес-процесів.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що інвестиційна діяльність підприємства загалом має системний характер, однак її результативність може бути істотно підвищена за рахунок переходу від переважно функціонального підходу до більш структурованого проєктного управління. Такий перехід передбачає, що кожен інвестиційний намір розглядається не лише як окремий захід або разове капіталовкладення, а як повноцінний проєкт із чітко визначеними цілями, строками, ресурсами, відповідальними виконавцями, критеріями оцінювання та процедурами контролю. Саме цей підхід дозволяє підвищити прозорість прийняття управлінських рішень, забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних ініціатив.

У межах удосконалення системи управління інвестиційними проєктами на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» доцільно зосередитися на впровадженні сучасних

методів проєктного управління, які орієнтовані на досягнення конкретного результату, координацію дій між підрозділами, своєчасне виявлення відхилень та ефективний контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів. Практична доцільність такого підходу пояснюється тим, що на підприємстві одночасно можуть реалізовуватися кілька різних за змістом інвестиційних напрямів: енергозберігаючі заходи, використання відновлюваних джерел енергії, цифровізація управління, автоматизація окремих бізнес-процесів, модернізація виробничого обладнання та вдосконалення інфраструктурних рішень. За відсутності єдиного методичного підходу до управління такими проєктами існує ризик неузгодженості дій, дублювання функцій, порушення строків та нерационального використання ресурсів.

Виходячи зі специфіки діяльності підприємства та матеріалів проведеного аналізу, доцільно запропонувати впровадження на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» кількох пріоритетних проєктних ініціатив, які відповідають стратегічним цілям підприємства, сприяють підвищенню ефективності виробництва та мають практичну значущість для подальшого розвитку. На цьому етапі важливо не здійснювати детальні економічні розрахунки, а обґрунтувати доцільність самих проєктів, показати їх зміст, управлінську логіку та значення для підприємства. Детальна оцінка результативності кожної ініціативи буде здійснена у наступному підрозділі.

Передусім до числа пріоритетних проєктів доцільно віднести проєкт подальшого розширення та оптимізації використання енергозберігаючих LED-систем освітлення. Незважаючи на відносну технологічну простоту такого заходу, його значення для підприємства є істотним. Для промислового об'єкта з розгалуженою виробничою та адміністративною інфраструктурою витрати на освітлення формують помітну частку енергоспоживання. Традиційні системи освітлення характеризуються вищим рівнем енергетичних втрат, меншим строком служби та більшими витратами на обслуговування. Впроваджений на

підприємстві перехід на LED-технології вже продемонстрував свою ефективність, що обґрунтовує доцільність подальшого розширення використання таких рішень на енергетичну систему підприємства, а й забезпечити більш стабільний режим освітлення виробничих приміщень, покращити умови праці, знизити потребу в частій заміні освітлювальних елементів та скоротити експлуатаційні витрати.

Другим доцільним напрямом є проєкт установлення сучасних сонячних колекторів для гарячого водопостачання. Значення цього проєкту полягає в підвищенні енергетичної автономності підприємства та скороченні витрат на забезпечення технологічних і побутових потреб у гарячій воді. Для виробничого підприємства, діяльність якого пов'язана з експлуатацією об'єктів, що потребують стабільного водопостачання й дотримання санітарно-гігієнічних норм, це рішення має не лише економічне, а й організаційне значення. Використання сонячної енергії дозволяє частково зменшити залежність від зовнішніх джерел енергопостачання, підвищити стійкість підприємства до коливань тарифів і створити додаткові передумови для впровадження принципів сталого розвитку. У межах сучасного проєктного підходу даний захід доцільно розглядати як середньостроковий інвестиційний проєкт інфраструктурного характеру, реалізація якого вимагає попередньої технічної підготовки, визначення місця встановлення обладнання, оцінки сезонних особливостей використання та організації подальшого моніторингу ефективності функціонування системи.

Третім важливим напрямом є проєкт установлення вітрогенераторів для часткового забезпечення підприємства електроенергією. Цей проєкт має більш масштабний характер, ніж попередні енергоефективні заходи, і потребує складнішого управлінського супроводу. Його значущість обумовлюється тим, що в сучасних умовах безперебійність електропостачання є критично важливою для стабільного функціонування підприємств харчової промисловості. Переробка зерна, робота технологічного обладнання, систем вентиляції, лабораторного

контролю, освітлення та логістичної інфраструктури напряму залежать від наявності електроенергії. Тому зменшення залежності від зовнішніх постачальників енергоресурсів і створення власних джерел генерації слід розглядати як стратегічно важливий напрям розвитку. З управлінської точки зору цей проєкт є складним і багатокомпонентним: він потребує технічного обґрунтування, оцінки навантаження на існуючу інфраструктуру, визначення порядку монтажу, погодження технічних умов, а також чіткої системи управління ризиками. Саме тому його доцільно розглядати як повноцінний інвестиційний проєкт стратегічного типу, для якого особливо важливими є методи проєктного планування, управління строками, бюджетом, якістю та ризиками.

Четвертим перспективним напрямом є проєкт упровадження CRM-системи та цифрового маркетингу. Якщо попередні проєкти стосуються переважно технічної та енергетичної модернізації, то цей проєкт має організаційно-управлінську спрямованість. Його сутність полягає в цифровій трансформації взаємодії з клієнтами, удосконаленні процесів продажу, автоматизації комунікацій, накопиченні та систематизації клієнтської інформації, а також підвищенні якості аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері збуту та маркетингу. Для підприємства, яке працює як із корпоративними клієнтами, так і з іншими категоріями споживачів, ефективне управління клієнтською базою, історією замовлень, каналами комунікації та маркетинговими кампаніями є важливим чинником зміцнення конкурентних позицій. Упровадження CRM-системи слід розглядати як проєкт цифрової трансформації, який потребує не лише технічного впровадження програмного продукту, а й адаптації внутрішніх бізнес-процесів, навчання персоналу, налаштування процедур збору та аналізу даних. Саме тому він добре демонструє важливість сучасних методів проєктного управління, орієнтованих не лише на обладнання, а й на зміни у внутрішній організації діяльності підприємства.

Зазначені напрями не є випадковими або ізольованими. Вони формують цілісну систему пріоритетів, яка поєднує короткострокові, середньострокові та стратегічні інвестиційні ініціативи. Їхня спільна риса полягає у тому, що всі вони прямо або опосередковано спрямовані на підвищення результативності діяльності підприємства. LED-освітлення забезпечує швидкий ефект у вигляді скорочення енергоспоживання; сонячні колектори й вітрогенератори підвищують енергетичну автономність і зменшують чутливість до зовнішніх цінових факторів; CRM-система та цифровий маркетинг сприяють підвищенню ефективності збутової діяльності й покращують якість управління взаємовідносинами з клієнтами. Саме в цьому й полягає логіка сучасного проєктного підходу: кожен проєкт розглядається як окремий інструмент досягнення конкретного результату, а сукупність проєктів – як засіб реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями запровадження сучасних методів проєктного управління на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»

Напрямок / проєкт	Зміст проєкту	Основна мета впровадження
Розширення використання LED-освітлення	Подальша модернізація та масштабування системи освітлення	Скорочення споживання електроенергії та експлуатаційних витрат
Установлення сонячних колекторів	Використання сонячної енергії для гарячого водопостачання	Зменшення витрат на енергоресурси та підвищення автономності
Установлення вітрогенераторів	Часткове забезпечення підприємства власною електроенергією	Підвищення енергетичної безпеки та стабільності роботи
Упровадження CRM-системи та цифрового маркетингу	Автоматизація роботи з клієнтами, управління продажами та маркетинговими комунікаціями	Підвищення ефективності збуту та якості управлінських рішень

Запровадження сучасних методів проєктного управління на підприємстві повинно ґрунтуватися не лише на виборі об'єктів інвестування, а й на формуванні

нової управлінської логіки. Якщо у традиційному підході основна увага часто приділяється лише факту реалізації капіталовкладення, то сучасний проєктний підхід вимагає більш деталізованого бачення: визначення ініціатора проєкту, формулювання цілей, опису очікуваних результатів, визначення критеріїв успіху, призначення відповідальних осіб, розподілу ресурсів, установлення контрольних точок та моніторингу перебігу реалізації. У цьому аспекті запропоновані проєкти можуть стати не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й основою для інституціоналізації проєктного управління як постійної управлінської практики на підприємстві.

Особливо важливим є те, що всі запропоновані проєкти різняться за масштабом, рівнем складності, тривалістю реалізації та характером очікуваного ефекту. Це означає, що їх упровадження дає змогу застосовувати різні методи проєктного управління залежно від специфіки об'єкта. Наприклад, для відносно швидких енергоефективних заходів може бути доцільним спрощений формат планування з короткими контрольними циклами, тоді як для проєктів альтернативної енергетики або цифрової трансформації потрібні більш розгорнуті процедури підготовки, міжфункціональна координація, попередній аналіз ризиків і поетапний контроль результатів.

3.2 Очікувані результати від удосконалення управління інвестиційними проєктами

Удосконалення системи управління інвестиційними проєктами на ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зниження операційних витрат та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Визначені у підрозділі 3.1 напрями інвестування (енергоефективність, альтернативна енергетика, цифровізація управління) формують основу для

досягнення стабільних фінансово-економічних результатів у середньостроковій перспективі.

Оцінювання результативності запропонованих заходів здійснюється на основі системи показників економічної ефективності, зокрема строку окупності (PP), рентабельності інвестицій (ROI), чистої приведеної вартості (NPV) та індексу прибутковості (PI). Це дозволяє комплексно визначити доцільність реалізації кожного проєкту та його вплив на загальні результати діяльності підприємства.

Результати впровадженого на підприємстві проєкту із заміни традиційних джерел освітлення на LED-системи підтверджують його високу економічну ефективність та свідчать про доцільність подальшого розширення використання даних технологій. Отриманий у процесі реалізації початкового етапу ефект у вигляді суттєвого скорочення витрат на електроенергію створює об'єктивні передумови для масштабування цього рішення на інші структурні підрозділи підприємства.

З огляду на це, у межах даного підрозділу пропонується економічне обґрунтування проєкту розширення LED-освітлення, який передбачає додаткову модернізацію систем освітлення у виробничих, складських та адміністративних приміщеннях, де відповідні заходи ще не були реалізовані. Загальний обсяг інвестицій, необхідних для розширення проєкту, становить 209 012 грн.

Очікуваний економічний ефект від реалізації заходу ґрунтується на вже отриманих результатах і передбачає зниження витрат на освітлення з 40 936 грн до 9 288 грн на місяць, що відповідає економії на рівні близько 72 %. Такий рівень скорочення витрат підтверджує високу ефективність інвестування у даний напрям та обґрунтовує доцільність його подальшого розвитку.

Розрахунок строку окупності свідчить, що додаткові інвестиції у розширення проєкту повертаються протягом 5–6 місяців, що є високим показником ефективності у короткостроковому періоді. Показник рентабельності

інвестицій (ROI) становить 81,75 %, а облікова норма прибутку (ARR) – 181,7 %, що підтверджує значний рівень доходності вкладених коштів. Чиста приведена вартість (NPV = 79 951 грн) має додатне значення, що свідчить про перевищення дисконтованих доходів над витратами, а індекс прибутковості (PI = 1,44) перевищує одиницю, що є свідченням ефективності інвестиційного проєкту.

Дисконтований строк окупності становить 6–7 місяців, що підтверджує швидке повернення інвестицій навіть з урахуванням фактора часу. Це є важливим аргументом на користь реалізації проєкту в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 3.4

Фінансові показники проєкту LED-освітлення

Показник	Значення
ROI	81,75 %
PP	5 місяців
ARR	181,7 %
NPV	79 951 грн
PI	1,44
DPP	7 місяців

Отже, запропонований проєкт розширення LED-освітлення є економічно обґрунтованим та доцільним до реалізації, оскільки забезпечує швидку окупність інвестицій, суттєве зниження операційних витрат і підвищення енергоефективності діяльності підприємства, що в цілому сприяє зміцненню його конкурентних позицій.

Проєкт встановлення сонячних колекторів спрямований на забезпечення підприємства альтернативним джерелом теплової енергії та зниження витрат на гаряче водопостачання. Загальний обсяг інвестицій становить 105 047 грн.

У результаті реалізації проєкту очікується зниження витрат на гарячу воду приблизно на 18 %, що формує стабільний економічний ефект у довгостроковій

перспективі. Строк окупності становить близько 20 місяців, що є прийнятним для проєктів енергетичного характеру. Показник ARR становить 99,78 %, що свідчить про достатній рівень рентабельності.

Водночас індекс прибутковості ($PI = 0,998$) знаходиться на граничному рівні, що вказує на помірну ефективність проєкту, однак його доцільність підсилюється стратегічними перевагами –підвищенням енергонезалежності та зниженням впливу зовнішніх факторів.

Таблиця 3.5

Фінансові показники проєкту сонячних колекторів

Показник	Значення
ROI	0,21 %
PP	20 місяців
ARR	99,78 %
NPV	149 грн
PI	0,998
DPP	24 місяці

Проєкт є економічно доцільним у середньостроковій перспективі та має стратегічне значення для підвищення енергетичної автономності підприємства.

Проєкт впровадження вітрогенераторів є одним із ключових напрямів підвищення енергетичної незалежності підприємства та зниження витрат на електроенергію у довгостроковій перспективі. Загальний обсяг інвестицій становить 7 069 000 грн, що включає вартість обладнання (10 вітрогенераторів Aeolos-10) та монтажні роботи.

Поточне споживання електроенергії підприємством становить 54 900 кВт·год на місяць, що у грошовому вираженні дорівнює 527 040 грн. Реалізація проєкту дозволяє забезпечити виробництво електроенергії в обсязі 320 880 кВт·год на рік, що відповідає економічному ефекту у розмірі 2 759 568 грн

щорічно. Це дозволяє скоротити споживання електроенергії з зовнішніх джерел до 50 %.

Строк окупності проєкту становить приблизно 2,5–2,6 роки, що є прийнятним показником для капіталомістких інвестиційних рішень. Рентабельність інвестицій (ROI) становить 5,5 %, що є помірним показником, однак його слід розглядати у контексті довгострокового ефекту. Показник ARR перевищує 100 % (105,4 %), що свідчить про значний рівень доходності в динаміці.

Чиста приведена вартість (NPV) має додатне значення (189 872 грн), що підтверджує економічну доцільність проєкту. Індекс прибутковості ($PI = 1,05$) перевищує одиницю, що означає ефективність вкладених коштів. Дисконтований строк окупності (DPP) свідчить про довгострокову перспективність інвестиції.

Таблиця 3.6

Фінансові показники проєкту вітрогенераторів

Показник	Значення
ROI	5,5 %
PP	2,5 років
ARR	105,4 %
NPV	189 872 грн
PI	1,05
DPP	3,7 роки

Отримані результати свідчать про те, що проєкт має довгострокове значення для підприємства і орієнтований не лише на отримання безпосереднього фінансового результату. Його реалізація сприяє підвищенню енергетичної незалежності, зменшенню залежності від зовнішніх постачальників та зниженню ризиків, пов'язаних зі змінами тарифів на електроенергію.

Проєкт цифрової трансформації передбачає впровадження CRM-системи (зокрема Zoho CRM або Bitrix24), а також використання сучасних інструментів

цифрового маркетингу. Це дозволить краще працювати з клієнтами, впорядкувати внутрішні бізнес-процеси та, як наслідок, збільшити обсяги реалізації продукції.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 550 000 грн. До цієї суми входять витрати на придбання та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу, а також запуск маркетингових заходів. Очікується, що впровадження проєкту дасть змогу щорічно збільшувати дохід приблизно на 850 000 грн і одночасно скоротити адміністративні витрати на близько 150 000 грн. Таким чином, сумарний економічний ефект може досягати орієнтовно 1 000 000 грн на рік.

Строк окупності інвестицій становить приблизно 6,5 місяців, що свідчить про високу швидкість повернення вкладених коштів. Показник ROI досягає 81,8 %, а ARR –181,8 %, що характеризує проєкт як високорентабельний.

Чиста приведена вартість (NPV) становить 495 000 грн, що підтверджує значний економічний ефект від реалізації проєкту. Індекс прибутковості ($PI = 1,82$) значно перевищує одиницю, що свідчить про високу ефективність інвестицій. Дисконтований строк окупності є меншим за обсяг вкладень, що додатково підтверджує фінансову доцільність впровадження CRM-системи.

Таблиця 3.7

Фінансові показники проєкту цифровізації

Показник	Значення
ROI	81,8 %
PP	6,5 місяців
ARR	181,8 %
NPV	495 000 грн
PI	1,82
DPP	8 місяців

Впровадження CRM-системи дозволяє автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити ефективне використання маркетингових ресурсів. На відміну від енергетичних проєктів, даний проєкт має більш швидкий економічний ефект та безпосередньо впливає на дохідну частину діяльності підприємства.

Порівняльний аналіз реалізації запропонованих інвестиційних проєктів дозволяє зробити висновок, що вони мають різний характер економічного ефекту, однак у сукупності формують комплексну систему підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проєкти енергоефективності (LED-освітлення, сонячні колектори, вітрогенератори) забезпечують зниження витрат та підвищення енергетичної незалежності, тоді як проєкт цифровізації (CRM-система) спрямований на зростання доходів та оптимізацію управління.

Найбільш швидкий економічний ефект забезпечують проєкти LED-освітлення та CRM-системи, тоді як проєкти альтернативної енергетики мають більш тривалий строк окупності, але формують стратегічні конкурентні переваги.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»:

- знизити операційні витрати;
- підвищити рентабельність діяльності;
- забезпечити енергетичну автономність;
- покращити управління клієнтськими процесами;
- зміцнити конкурентні позиції на ринку.

У цілому, удосконалення управління інвестиційними проєктами забезпечує комплексний позитивний ефект та створює передумови для стабільного розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління інвестиційними проєктами на промисловому підприємстві. На основі узагальнення наукових підходів, аналізу діяльності ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» та обґрунтування напрямів удосконалення управління інвестиційними процесами досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання дослідження.

У ході теоретичного дослідження розкрито сутність інвестиційного проєкту та його значення в системі господарської діяльності підприємства. Встановлено, що інвестиційний проєкт виступає інтегрованою економічною категорією, яка об'єднує фінансові, організаційні та управлінські рішення, спрямовані на досягнення довгострокового ефекту. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити ключові принципи формування інвестиційних проєктів, серед яких системність, комплексність та орієнтація на результат.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів показало, що найбільш обґрунтованими є комбіновані підходи, які поєднують традиційні фінансові показники (NPV, PI, PP, ARR) із сучасними аналітичними інструментами. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити доцільність інвестування, враховуючи як фінансові результати, так і ризики та стратегічні наслідки реалізації проєктів.

Узагальнення функцій та інструментів управління інвестиційними проєктами дало змогу встановити, що ефективне управління передбачає поєднання планування, організації, контролю та моніторингу, а також використання сучасних управлінських інструментів, зокрема KPI, ризик-менеджменту та цифрових технологій. Це забезпечує підвищення прозорості, керованості та результативності інвестиційної діяльності.

Аналіз діяльності ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН» показав, що підприємство має стабільний фінансовий стан, достатній рівень ліквідності та позитивну динаміку основних економічних показників упродовж 2020–2025 років. Виявлено, що інвестиційна політика підприємства спрямована на модернізацію виробництва та підвищення ефективності діяльності, що загалом забезпечує його стійкий розвиток навіть в умовах зовнішніх викликів.

Оцінювання ефективності управління інвестиційними проєктами на підприємстві засвідчило, що існуюча система має переважно функціональний характер і потребує подальшого вдосконалення. Встановлено, що відсутність чіткої структуризації проєктного управління та системного підходу до контролю може знижувати загальну ефективність реалізації інвестиційних ініціатив.

У процесі дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення управління інвестиційними проєктами, які передбачають впровадження проєктного підходу, використання сучасних управлінських інструментів та реалізацію пріоритетних інвестиційних ініціатив. Розрахунки показали, що запропоновані проєкти (у сфері енергоефективності, альтернативної енергетики та цифровізації) є економічно доцільними, характеризуються прийнятними строками окупності та формують позитивний фінансовий ефект.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що якісне управління інвестиційними проєктами безпосередньо впливає на розвиток підприємства. Воно вимагає узгодження стратегічних цілей із фінансовими можливостями та операційною діяльністю, а також використання сучасних інструментів аналізу й оцінювання, які допомагають приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Науменкова С.В. Фінансування проєктів публічно-приватного партнерства. Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. Випуск 1(30). К.: ВПЦ «Київський університет», 2015. С.54-66. URL:http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2015_30/zb30_06.pdf
2. Краус Н.М. інвестиційний менеджмент. Навчально-методичний посібник. Полтава, 2011. 323 с.
3. Лютий І.О. Боринець С. Я., Варналій З.С., Фінанси: підручник. Видво Ліра-К, 2017. 728 с.
4. Костирко Л. А. Костирко Р. О., Мадіярова Е. С., Серeda О. О. Комплексний аналіз інвестиційної привабливості підприємств в контексті фінансового забезпечення розвитку підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 2. С. 198-207.
5. Кубарева І.В. Методичні та прикладні аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 35. 2014. С. 31–39.
6. Кузьменко В. М. Форми державного фінансування інвестиційної діяльності підприємств. Економіка та держава. 2019. № 8. С. 93–98.
7. "Про інвестиційну діяльність": Закон України № 1560-XII від 18 вересня 1991 р. [чинний]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/page> (дата звернення: 2.03.2024))
8. "Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон": Закон України № 2673-XII від 13 жовтня 1992 р. [чинний]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2673-12> (дата звернення: 2.03.2024))

9. "Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)": Закон України 2299-III № від 15 березня 2001 р. [чинний]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show / 2299-14> (дата звернення: 2.03.2024))
10. "Про захист іноземних інвестицій в Україні": Закон України № 1560-XII від 18 вересня 1991 р. [чинний]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show / 1540%D0%B0-12> (дата звернення: 2.03.2024))
11. "Про режим іноземного інвестування": Закон України № 93/96-ВР від 19 березня 1996 р. URL: [http:// zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80) (дата звернення: 2.03.2024)
12. Штанько Л.О. Процес планування ефективної інвестиційної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць*. Київ, 2019. С. 65-67.
13. Яценко А. В. Формування інвестиційної політики зі стратегічних позицій розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 12-17.
14. Курс валют до гривні. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/>
15. Зовнішньоторговельний баланс України з 2005 по 2022. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/>
16. Індекс інфляцій в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
17. ВВП України з 2012 по 2022 роки. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
18. Виконання державного бюджету з 2008 по 2022 роки. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>
19. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Фінансові інструменти убезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. №10 (187). С. 6–17.

20. Науменкова С.В., Освянникова Я.О. Особливості оцінювання ефективності проєктів публічно-приватного партнерства: зарубіжний досвід та українська практика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. №134. С.47-51.

21. Науменкова С.В., Гавриш Л.Ю. Особливості та інструменти проєктного фінансування в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Випуск1(14). С. 214-222.

22. Науменкова С.В. Підходи до вибору інструментів захисту від системних ризиків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. №1(22). С.60-70.

23. Негрич О. Аналіз впливу мотивацій іноземних інвесторів на форми реалізації інвестиційних проєктів. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4. С.124-131.

24. Державна підтримка UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/>

25. Дочірна компанія VR Capital Elementum Energy ввела Дністровську ВЕС в експлуатацію. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/742251.html>

26. Аеропорт "Бориспіль" чекає модернізація за 420 мільйонів євро: що планують зробити. URL: <https://tykyiv.com/news/aeroport-borispil-chekaie-modernizatsiia-za-420-milioniv-ievro-shcho-planuiut-zrobiti/>

27. ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41331334/

28. Офіційний сайт «Дія.City». URL: <https://city.diia.gov>.

29. Спеціальний податковий режим Дія Сіті. Державна податкова служба України. Офіційний портал. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-581918.html>

30. Федорчак, О. В. Податкові інструменти стимулювання інвестиційної діяльності: державно-управлінський аспект. *Ефективність державного управління*. 2020. № 64.
31. Яценко, О. В., Яценко, В. М. Інструменти регіональної політики управління інвестиційною активністю територій у зарубіжній практиці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 89-102.
32. Мітал, О. Г., Ладонько, Л. С. Шляхи підвищення дієвості механізмів забезпечення державної політики залучення іноземних інвестицій в регіональний розвиток. *Науковий вісник*. 2021. № 70.
33. Нечипорук, О. Класифікаційні ознаки інструментарію інвестиційної політики держави. *Економіка та суспільство*. 2021. № (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-55>
34. Нечипорук, О. В. Світовий досвід формування інвестиційної політики держави. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. С. 343-348.
35. Полетаєв О.О. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 10. С. 21 – 27.
36. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Транснаціональні корпорації в умовах глобалізації економіки України. *Бізнес-інформ*. 2021. №1. С. 21 – 27.
37. Крамаренко К.М., Каплун С.О. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 261 – 265.
38. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
39. Прямі іноземні інвестиції в Україну. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
40. Череп А.В., Крилов Д.В. Організаційно-економічний механізм інвестиційних проектів промислових підприємств: сутність, підходи до визначення. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 30(1). С. 102–108.

41. Ястребова О. В. Концептуальні підходи до визначення сутності інвестиційного проекту та його життєвого циклу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 150–155
42. Mishchenko, V., Naumenkova, S., Ivanov, V., Tishchenko, I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. Investment Management and Financial Innovations. 2018. Vol. 15(2). P. 257–266
43. Міністерство відновлення. URL: <https://mtu.gov.ua/content/investoru.html>
44. Сила вітру: як норвежці інвестують в українську відновлювальну енергетику. URL: <https://mind.ua/publications/20188346-sila-vitru-yak-norvezhcsi-investuyut-v-ukrayinsku-vidnovlyuvalnu-energetiku>
45. Прямі іноземні інвестиції в Україну: війна і мир. URL: <https://voxukraine.org/investments-in-ukraine-ua>
46. Кальний С. В. Засоби забезпечення системної організації інтегрованих інноваційних процесів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20, ч. 2. С. 14–19.
47. Кальний С. В., Шелудько В. М. Забезпечення ефективності впровадження технологічних інновацій на підприємстві // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, ч. 2. С. 47–52.
48. Кальний С. В. Інвестування : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2023. 202 с.
49. Кальний С. В. Трансформація системи інститутів спільного інвестування в умовах глобальних викликів / С. В. Кальний, А. А. Степанова. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 48. С. 30–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_48_7.

50. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. 3rd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2021. 460 p.
<https://digilib.bakrie.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=3207&bid=3183>

51. Too, E., & Weaver, P. (2014). The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance. *International Journal of Project Management*, 32, 1382-1394.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

52. Locatelli G., Mariani G., Sainati T., Greco M. Corruption in public projects and megaprojects: There is an elephant in the room! *International Journal of Project Management*. 2020. Vol. 38, № 4. P. 252–268.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Бичкова Наталя Вікторівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організації і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кальниць С.В.

ECONOMIC RESILIENCE OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS

The paper describes the economic resilience of enterprises amid war and global polycrisis, emphasizing the importance of adaptability, market diversification, digitalization, and strategic planning to ensure survival and long-term business development. It shows that combining operational and strategic measures helps maintain financial stability and competitiveness.

Повномасштабне вторгнення 2022 року в Україну стало безпрецедентним шоком для національної економіки, трансформувало умови функціонування підприємств у режим постійної невизначеності. Руйнування виробничої інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, зупинка релокація бізнесу, а також зникнення платоспроможного попиту та валютні коливання суттєво змінили середовище прийняття управлінських рішень. Водночас ці процеси відбуваються на тлі глобальної полікризи. Поєднання фінансової нестабільності, енергетичних дисбаланси, інфляційного тиску та геополітичної турбулентності - посилює системні ризики для організацій у всьому світі [1].

За даними Державної служби статистики України, реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) країни впав на 29,1 % у 2022 році порівняно з попереднім роком - це найгірші річні скорочення економіки за всю історію незалежності, наслідком широкомасштабної війни, руйнування інфраструктури, блокування логістичних шляхів, масової міграції та інших факторів [8].

У сучасних умовах економічної турбулентності категорія економічної стійкості набуває системного значення для теорії та практики менеджменту. Підприємство вважається економічно стійким, якщо воно здатне своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зберігати фінансову рівновагу та забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов суттєвого зовнішнього тиску [2]. Під економічною стійкістю підприємства в широкому науковому розумінні розуміють не лише фінансову стабільність, а й комплексну систему взаємодії різних складових, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечувати стабільний розвиток. Це включає фінансову, виробничу, ресурсну, маркетингову, організаційно-управлінську, інноваційну та інші форми стійкості, які разом формують універсальну основу для протидії як внутрішнім, так і зовнішнім викликам [3].

Економічна стійкість має комплексний характер і включає декілька взаємопов'язаних складових. По-перше, операційну стійкість, що передбачає здатність підтримувати виробничі та бізнес-процеси без критичних збоїв. По-друге, фінансову стійкість, яка характеризується достатнім рівнем ліквідності, платоспроможності та оптимальною структурою капіталу. По-третє, організаційну гнучкість, тобто спроможність швидко перебудовувати структуру управління, перерозподіляти ресурси та змінювати бізнес-модель залежно від зовнішніх умов.

З метою систематизації підходів до оцінювання економічної стійкості доцільно застосовувати інтегративний підхід, що поєднує фінансові, операційні та стратегічні параметри функціонування підприємства. Узагальнено економічну стійкість можна розглядати як функцію трьох груп показників: рівня ліквідності та фінансової гнучкості; ступеня диверсифікації ризиків і постачальників; здатності до організаційної трансформації та адаптації бізнес-моделі. Таким чином, чим вищий рівень диверсифікації та управлінської гнучкості при збереженні фінансової рівноваги, тим вищою є інтегрована стійкість підприємства в умовах воєнних і глобальних шоків.

Серед ключових викликів - коливання валютних курсів та інфляційний тиск, що ускладнюють фінансове планування; порушення ланцюгів постачання, пов'язані з логістичними обмеженнями; скорочення або структурна зміна попиту на окремі товари й послуги; трансформація поведінки споживачів під впливом воєнних і соціально-економічних факторів.

У таких умовах війна виступає не лише дестабілізуючим чинником, а й каталізатором управлінських змін. Менеджмент підприємства змушений переорієнтуватися від традиційних моделей планування до гнучких синхронних підходів, посилювати систему внутрішнього контролю та управління ризиками. Реалізація економічної стійкості відбувається через впровадження інструментів антикризового планування, оптимізацію витрат, диверсифікацію постачальників і ринків збуту, а також підвищення операційної адаптивності організації (рис.1).

Взаємозв'язок ризиків та заходів адаптації



Рис. 1. Взаємозв'язок зовнішніх факторів, ризиків та заходів адаптації підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [1,3]

В умовах війни економічна стійкість перестає бути лише характеристикою фінансової стабільності й перетворюється на стратегічний орієнтир розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та здатність функціонувати в середовищі високої невизначеності.

Практика українських підприємств у 2022–2023 роках демонструє, що здатність до швидкої адаптації стала ключовим чинником економічної стійкості. Компанії, які ретельно профілювали трансформацію під час пандемії COVID-19, виявилися краще підготовленими до воєнних викликів, оскільки вже мали досвід дистанційної організації праці, цифровізації процесів та гнучкого управління витратами.

Показовим є приклад аграрного холдингу МХП, який, попри логістичні обмеження та втрату частини експортної інфраструктури, диверсифікував канали збуту та посилює переробний напрям, зменшуючи залежність від сировинного експорту [5, 6]. У сфері роздрібної торгівлі мережа АТБ оперативно перебудувала логістику, оптимізувала товарні запаси та зберегла безперервність постачання м'яса у прифронтових регіонах [4].

IT-сектор також продемонстрував високу адаптивність. Компанія SoftServe швидко реорганізувала частину персоналу, масштабувала віддалені форми роботи та зберегла експортну орієнтацію, що дозволило підтримувати валютні надходження в економіку [7]. Такі приклади свідчать про те, що підприємства, які інвестували в цифрові рішення, диверсифікацію ризиків та гнучкі бізнес-моделі, продемонстрували вищу здатність до збереження фінансової стабільності [2].

Отже, стратегія адаптації має бути проактивною та передбачати формування внутрішніх резервів гнучкості – організаційної, фінансової й технологічної. Підприємства, що інвестують у диверсифікацію ризиків, партнерські моделі співпраці та цифрові рішення, демонструють вищу здатність до збереження ефективності навіть у складних умовах воєнної економіки.

У глобальному вимірі економічна стійкість інтегрується в систему стратегічного управління через диверсифікацію ризиків, продуктового портфеля та запровадження ESG-підходів, що підсилюють інвестиційну привабливість і зменшують ризики.

В Україні ж специфіка економічної стійкості виявляється комплексом воєнних ризиків та високого рівня політико-економічної невизначеності. Якщо у глобальному контексті акцент робиться на довгостроковій трансформації бізнес-моделей, то для українських підприємств першочерговою залишається питання безпеки, логістики, збереження трудового потенціалу та оперативного фінансового балансування. Водночас саме подолання швидких тактичних ризиків із елементами стратегічної перебудови формує нову модель управління, що відповідає умовам війни та глобальної полікризи.

Аналіз економічної стійкості підприємств в умовах війни та глобальної полікризи показує, що здатність до швидкої адаптації є ключовим чинником виживання та подальшого розвитку організацій. Українські компанії, такі як АТБ, МХП та SoftServe, демонструють, що подолання оперативних викликів з довгостроковими стратегіями, диверсифікації ризиків, цифровізації та партнерських моделей співпраці дозволяє ефективно протистояти зовнішнім шокам і зберегти фінансову стабільність.

Порівняння з міжнародним досвідом показує, що глобальні корпорації також роблять акцент на структурній гнучкості, ESG-підходах та інтеграції показників стійкості у стратегічне управління. В Україні ж особливу роль відіграють воєнні та політичні ризики, що потребують швидкого прийняття управлінських рішень і подолання тактичних та стратегічних викликів.

Таким чином, економічна стійкість підприємств в умовах війни та глобальної полікризи трансформується з показника фінансової стабільності у системний стратегічний інструмент управління. Досвід українських компаній, зокрема АТБ, МХП та SoftServe, підтверджує, що подолання оперативної адаптації, диверсифікації ризиків, цифровізації та стратегічного планування формує основу довгострокової конкурентоспроможності. В умовах високої невизначеності ключовим завданням стає інтеграція тактичних антикризових заходів із системними стратегічними рішеннями, що дозволяє трансформувати зовнішні шок у чинники структурної модернізації бізнесу.

1. БЕ/ІМЕНКО О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fractiosa*, 2024. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04)

2. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>

3. Стійкість як основа економічного розвитку підприємств. *Державний податковий університет*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>

4. Forbes Україна. Стійкість і зміни: як АТБ адаптує бізнес в умовах війни і зберігає динаміку розвитку. URL: <https://forbes.ua/company/styikist-i-zminy-yak-atb-adaptue-biznes-v-umovakh-viyni-i-zberigae-dinamiku-rozvytku-04112025-33782>

5. UNN. MHP switches to a partnership model with agricultural producers — what does this mean for the market and farmers? URL: <https://unn.ua/en/news/mhp-switches-to-a-partnership-model-with-agricultural-producers-what-does-this-mean-for-the-market-and-farmers>

6. UNN. Our logistics has become more diversified and stronger — and new directions have emerged: Dobrohorosky tells how MHP responded to the challenges of a full-scale war. URL: <https://unn.ua/en/news/our-logistics-has-become-more-diversified-and-stronger-and-new-directions-have-emerged-dobrohorosky-tells-how-mhp-responded-to-the-challenges-of-a-full-scale-war>

7. SoftServe. We stand with Ukraine. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/we-stand-with-ukraine>

8. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://stat.gov.ua/uk>

Асортимент ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»

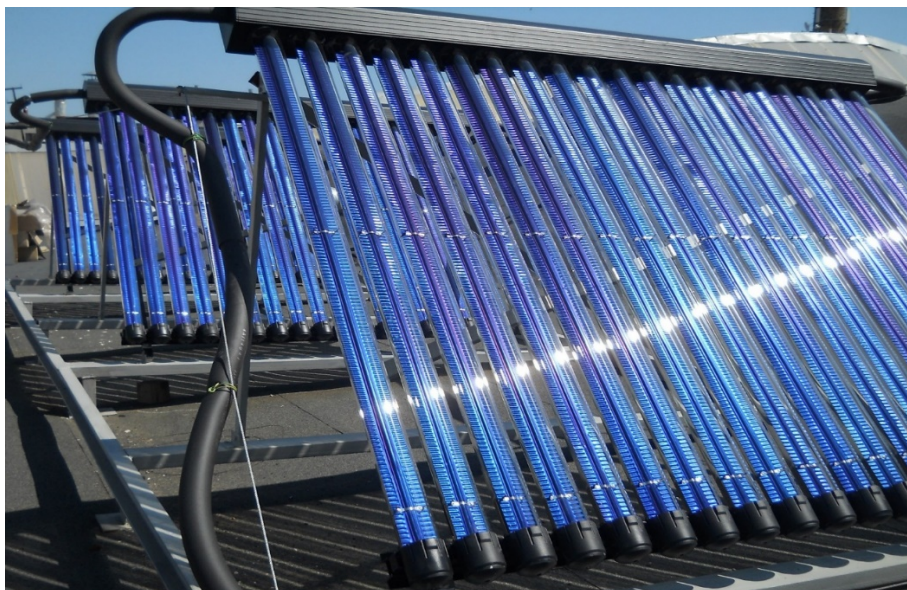
Продукція	Опис	Показники якості	Упаковка
Борошно пшеничне вищого сорту	Це натуральний продукт без хімічних добавок, виготовлений із самого серця зерна з використанням передових технологій та багатовікового досвіду борошномелів. Мас високі хлібопекарські властивості. Використовують для випічки білих видів хлібобулочних та кондитерських виробів. Білий хліб з'явився відносно недавно, всього 300...400 років тому. Його поява пов'язана з розвитком промислової переробки зерна, конкуренцією виробників та прагненням людей до багатства.	Білість 60 - 63 ум.од. Вологість 14,0 - 14,5% Клейковина 24,0 - 26,0% ВДК 70 - 80 ум.од.	Фасоване в поліпропіленові мішки по 50 кг В паперові мішки по 50 кг В паперові пакети по 1, 2, 5, 10 кг
Борошно пшеничне першого сорту	Це природний концентрат цінних поживних сполук: білків, жирів, вуглеводів, біологічно активних речовин, вітамінів групи В, Е та мікроелементів (кальцію, калію, фосфору, магнію та ін.). Регулярне вживання зародку пшениці сприяє підвищенню імунітету та регулює обмінні процеси в тканинах організму людини. Рекомендується всім віковим категоріям населення, особливо тим, які проживають в екологічно -небезпечних зонах.	Вологість 14,5%	Фасовані в поліпропіленові пакети по 0,5 кг
Борошно пшеничне другого сорту	Корисне, якісне, поживне з невеликим вмістом подрібнених висівкових частинок. Цей сорг борошна використовують для випічки темних хлібів, та інших кулінарних виробів.	Білість 18-22 ум.од. Вологість 14,4% Клейковина 21,0 - 25,0% ВДК 80 - 90 ум.од.	Фасоване в поліпропіленові мішки по 45 кг В паперові пакети по 2 кг

Борошно з м'якої пшениці вищого сорту (крупка) для макаронних та хлібопекарських виробів	Являє собою білі з жовтуватим відтінком невеличкі крупинки, виготовляється з відбірних сортів зерна пшениці, являється найкращою сировиною для виробництва макаронних виробів. Борошно має унікальні хлібопекарські властивості. Вироби з вмістом цього борошна довше зберігають свою якість та свіжість.	Вологість 14,0 % Клейковина 25,0 % ВДК 80 - 85 ум.од. Зольність 0,48 %	Фасоване в поліпропіленові мішки по 45 кг В льняні мішки по 50 кг
Крупи манні	Це непрозорі борошняні часточки рівного білого кольору з жовтуватим або кремовим відтінком, багаті білками та вуглеводами, високопоживні, в них майже відсутня клітковина, завдяки цьому вони дуже легко засвоюються організмом людини. Крупи манні широко використовуються не тільки в дитячому та дієтичному харчуванні, а ще й як незамінний компонент в приготуванні різноманітних страв.	Вологість 14,8 - 15,2 % Зольність 0,40 %	Фасовані в поліпропіленові пакети по 1 кг
Борошно житнє сіяне хлібопекарське	Це справжній шедевр технологів ТОВ "Столичний млин", не поступається своєю білістю найкращим сортам пшеничного борошна. Використовується для випічки елітних сортів житнього хліба.	Білість 50 ум.од. Вологість 14,5% Зольність 0,70 %	Фасоване в поліпропіленові мішки
Борошно житнє обойне хлібопекарське	Борошно грубого помелу виготовлене за технологією відомою ще нашим предкам. Завдяки унікальним властивостям борошна, а саме великій кількості клітковини та мінеральних речовин, його використовують не тільки для випічки житніх та дієтичних хлібів, а ще й в лікувально-профілактичних цілях. Вироби з житнього борошна мають приємний смак та аромат.	Вологість 13,0% Зольність 1,77 %	Фасоване в поліпропіленові мішки по 45 кг, в паперові пакети по 2 кг
Борошно житнє обдирне хлібопекарське	Містить велику кількість незамінних амінокислот, мінеральних речовин, натуральних ферментів, які сприяють покращенню роботи кишково-шлункового тракту. Використовується для випічки смачних житніх дієтичних хлібів та хлібобулочних виробів.	Білість 6-10 ум.од. Вологість 13,2% Зольність 1,40 %	Фасоване в поліпропіленові мішки по 45 кг, в паперові пакети по 2 кг
Висівки кормові пшеничні та житні розсіпні та гранульовані	Це корисний кормовий продукт, унікальний за своїми споживчими характеристиками. Будуть у пригоді справжнім господарям (фермерам).	Вологість 14,5 % Масова частка сирого	Фасовані в льняні мішки по 20 кг, 30 кг

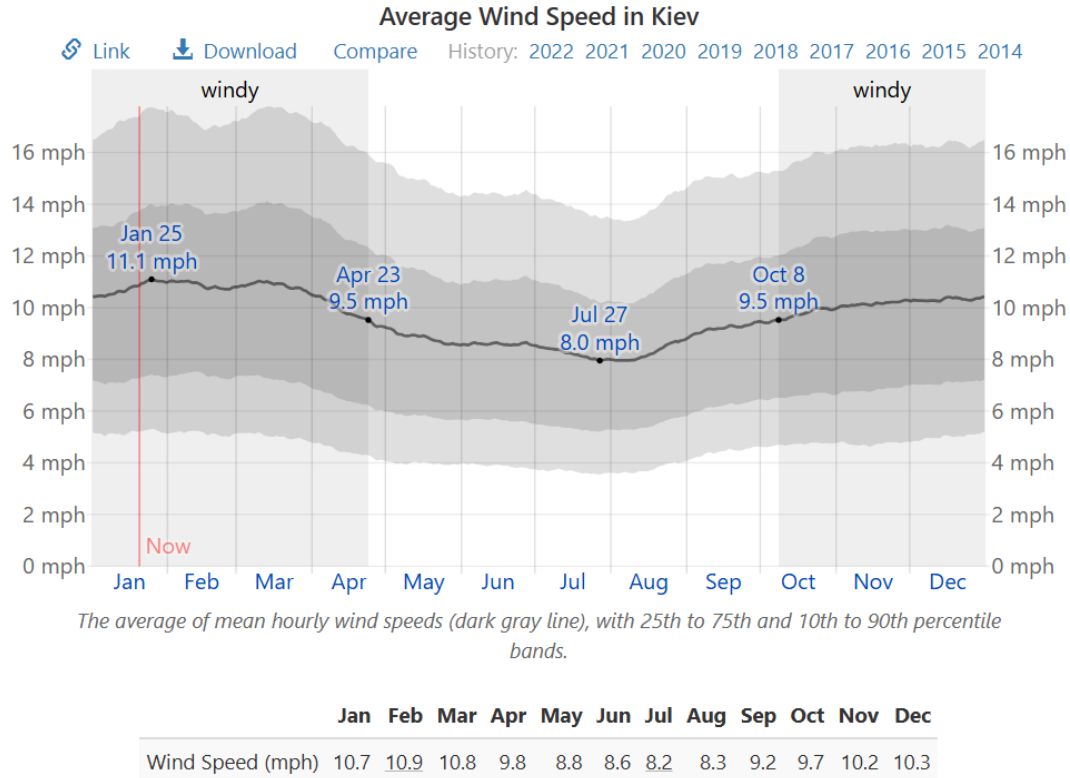
		протеїну 14,3 % Масова частка сирії клітковини 4,0 - 8,8% Кислотне число жиру 28 мг КОН Діаметр гранул 10-12 мм	
Висівки харчові пшеничні і житні	Це продукт з великим вмістом білку та клітковини, який також забезпечує добову потребу людини в вітамінах, макро- і мікроелементах. Сприяють підвищенню імунітету, виводять з організму шкідливі речовини. Використовуються для випікання висівкових хлібів.	Вологість 12,0 - 15,0 % Зольність 5,10 - 6,00 %	Фасовані в льняні мішки по 20 кг, 25 кг, 30 кг
Зародок пшеничний харчовий	Це природний концентрат цінних поживних сполук: білків, жирів, вуглеводів, біологічно активних речовин, вітамінів групи В, Е та мікроелементів (кальцію, калію, фосфору, магнію та ін.) . Регулярне вживання зародку пшениці сприяє підвищенню імунітету та регулює обмінні процеси в тканинах організму людини. Рекомендується всім віковим категоріям населення, особливо тим, які проживають в екологічно -небезпечних зонах.	Вологість 14,5 %	Фасовані в поліпропіленові пакети по 0,5 кг
Пшениця для куті	Виготовляється з відбірних високоякісних сортів пшениці, що очищується на сучасному вискоєфективному обладнанні, та являє собою облушені цілі зерна. ТОВ "Столичний млин" надає можливість перед свят вечорами придбати цей продукт для приготування святкової куті.	Вологість 15,5 % Розварюваність 60 хв.	Фасовані в поліпропіленові мішки по 50 кг В паперові пакети по 2 кг

Додаток В

За початковими параметрами проводимо пошук потрібної геліосистеми для нагріву води та підбираємо її під наші потреби. Геліосистема має бути всесезонною, адаптованою до наших умов експлуатації. За всіма параметрами підходить геліопанель фірми ALTEC SC-LH3-20.

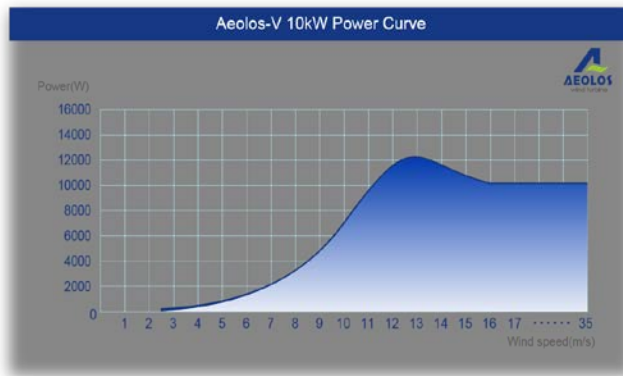


На графіку показані характеристики вітру в місті Київ для довідки та складання необхідних теоретичних розрахунків
(<https://weatherspark.com/y/96633/Average-Weather-in-Kiev-Ukraine-Year-Round>)



Вітрові характеристики генераторів

Для підбору генератора обмежуємо на першому етапі інвестиційного проєкту - беремо до 50 % від споживаної за звітний період електроенергії, що становить 329 400 кВт·год на рік. При розрахункових характеристиках вітрогенераторів зі швидкістю вітру 7 м/с та розрахунковою потужністю 32 088 кВт·год на рік, необхідно 10 одиниць генераторів для досягнення сумарної розрахункової потужності 320 880 кВт·год на рік.



Aeolos-V 10kW Wind Turbine Annual Energy Output

Wind Speed (m/s)	Annual Energy Output (kWh)
3 m/s	3618 kWh
4 m/s	8158 kWh
5 m/s	15026 kWh
6 m/s	23434 kWh
7 m/s	32088 kWh

Wind Speed (m/s)	Annual Energy Output (kWh)
8 m/s	40061 kWh
9 m/s	46968 kWh
10 m/s	52770 kWh
11 m/s	57576 kWh
12 m/s	61544 kWh

AEOLOS wind turbine

Aeolos-V



Aeolos-V 5 кВт може запускатися при швидкості вітру 1,5 м/с та забезпечує вихідну потужність при 2,5 м/с на інвертор. Це ефективніше за вертикальні вітротурбіни, які запускаються при 3,5 м/с або 4,5 м

АНОТАЦІЯ

Бичкова Н.В. Управління інвестиційними проєктами промислового підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інвестиційними проєктами та обґрунтування напрямів їх удосконалення на промисловому підприємстві. У роботі досліджено сутність інвестиційного проєкту та його значення у діяльності підприємства; розглянуто основні методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів; узагальнено функції та інструменти управління інвестиційними проєктами; проаналізовано діяльність і інвестиційну політику ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН»; оцінено ефективність управління інвестиційними проєктами на підприємстві; обґрунтовано напрями вдосконалення управління інвестиційними проєктами та визначено очікувані результати їх реалізації. Об'єктом дослідження є процес управління інвестиційними проєктами на промисловому підприємстві. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління інвестиційними проєктами ТОВ «СТОЛИЧНИЙ МЛИН».

Ключові слова: інвестиційний проєкт, управління, ефективність, інвестиційна діяльність, оцінювання, ризики.

SUMMARY

Bychkova N.V. Management of investment projects of an industrial enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to study the theoretical and practical aspects of managing investment projects and to substantiate directions for improving them at an industrial enterprise. The paper examines the essence of an investment project and its role in enterprise activity; considers the main methods for evaluating the effectiveness of investment projects; generalizes the functions and tools of investment project management; analyzes the activities and investment policy of "STOLYCHNYI MLYN" LLC; evaluates the effectiveness of investment project management at the enterprise; substantiates directions for improving investment project management and identifies the expected results of their implementation. The object of the study is the process of managing investment projects at an industrial enterprise. The subject of the study is theoretical and practical aspects of managing investment projects of "STOLYCHNYI MLYN" LLC.

Keywords: investment project, management, efficiency, investment activity, evaluation, risks.