

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Лукша Павло Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**
ПІДПРИЄМСТВА»

Група ТУбз-4-22Б1М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Лукша П. С.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лайко О. О.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Лукша Павло Сергійович. «Розробка інвестиційної стратегії підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції, економічної нестабільності та обмеженості фінансових ресурсів. Ефективне інвестування є важливою передумовою розширення діяльності підприємства, оновлення його матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування обґрунтованої інвестиційної стратегії, яка дає змогу визначити пріоритетні напрями вкладення капіталу, оцінити потенційні ризики та очікувану ефективність інвестиційних проєктів, а також забезпечити раціональне використання власних і залучених фінансових ресурсів. Саме тому розробка інвестиційної стратегії підприємства є актуальним напрямом дослідження, спрямованим на підвищення його фінансової стійкості, ефективності діяльності та перспектив сталого розвитку.

Мета роботи полягає у поглибленні теоретичних положень щодо формування інвестиційної стратегії підприємства та розробленні практичних рекомендацій з її обґрунтування й реалізації з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: *інвестиційна стратегія, підприємство, ефективність, етапи, реалізація, формування.*

ANNOTATION

Pavlo Luksha. «Development of an investment strategy for the enterprise». – It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is driven by the need to ensure the stable development of enterprises amid dynamic changes in the market environment, increased competition, economic instability, and limited financial resources. Effective investing is an important prerequisite for expanding a company's activities, updating its material and technical base, implementing modern technologies, improving competitiveness, and creating long-term competitive advantages. In this context, forming a well-grounded investment strategy becomes especially important, as it allows identifying priority areas for capital allocation, assessing potential risks and expected efficiency of investment projects, and ensuring the rational use of both own and borrowed financial resources. That's why developing an investment strategy for a company is a timely research direction aimed at enhancing its financial stability, operational efficiency, and prospects for sustainable development.

The purpose of the work is to deepen the theoretical foundations regarding the formation of a company's investment strategy and to develop practical recommendations for its justification and implementation, taking into account the current conditions of business operation.

In the course of the study, a set of general scientific and specialized **methods** of cognition were applied, including methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert evaluation, statistical comparison, systemic generalization, and system analysis.

Key words: *investment strategy, enterprise, efficiency, stages, implementation, formation.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність та функції інвестиційної стратегії організації....	8
1.2. Основні етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства.....	17
1.3. Критерії ефективності інвестиційної діяльності підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕМТЕХ».....	34
2.1. Характеристика та основні показники підприємства.....	34
2.2. Оцінка фінансового стану товариства.....	47
2.3. Аналіз інвестиційної діяльності ТОВ «Ремтех».....	58
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РЕМТЕХ»..	73
3.1. Етапи реалізації інвестиційної стратегії ТОВ «Ремтех».....	73
3.2. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії ТОВ «Ремтех».....	95
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції, економічної нестабільності та обмеженості фінансових ресурсів. Ефективне інвестування є важливою передумовою розширення діяльності підприємства, оновлення його матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування обґрунтованої інвестиційної стратегії, яка дає змогу визначити пріоритетні напрями вкладення капіталу, оцінити потенційні ризики та очікувану ефективність інвестиційних проєктів, а також забезпечити раціональне використання власних і залучених фінансових ресурсів. Саме тому розробка інвестиційної стратегії підприємства є актуальним напрямом дослідження, спрямованим на підвищення його фінансової стійкості, ефективності діяльності та перспектив сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємства є важливою складовою сучасних досліджень у сфері стратегічного та інвестиційного менеджменту. Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств розробляли Дж. Джонсон, Р. Віттінгтон, Ф. Котлер і К. Шоулз. У працях цих дослідників висвітлено питання формування довгострокових цілей підприємства, аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, вибору напрямів розвитку та обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Серед українських учених вагомий внесок у дослідження інвестиційного менеджменту та стратегічного управління зробили І. Бланк, Н. Бутенко, В. Воронкова та О. Кузьмін. Їхні наукові напрацювання охоплюють питання організації інвестиційної діяльності,

планування інвестиційних ресурсів, оцінювання ефективності вкладень та формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємств. Незважаючи на значний рівень теоретичного опрацювання зазначеної проблематики, сучасні економічні умови потребують подальшого вдосконалення підходів до формування інвестиційної стратегії.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень щодо формування інвестиційної стратегії підприємства та розроблення практичних рекомендацій з її обґрунтування й реалізації з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств.

Для реалізації визначеної мети необхідно виконати такі основні завдання:

- розкрити економічну сутність та функції інвестиційної стратегії організації;
- визначити основні етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства;
- виокремити критерії ефективності інвестиційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати ТОВ «Ремтех»;
- оцінити фінансовий стан товариства;
- проаналізувати інвестиційну діяльність ТОВ «Ремтех»;
- визначити основні етапи реалізації інвестиційної стратегії ТОВ «Ремтех»;
- оцінити ефективність інвестиційної стратегії ТОВ «Ремтех».

Об'єкт дослідження – процес формування та розроблення інвестиційної стратегії підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних положень, що визначають особливості розроблення та реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становлять сучасні концептуальні підходи до управління підприємствами, наукові

положення та результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економіки, інвестиційного та стратегічного менеджменту, а також положення чинного законодавства й нормативно-правової бази України. Для комплексного дослідження процесу формування інвестиційної стратегії підприємства використано системний та комплексний підходи, що дали змогу розглянути досліджувану проблему як сукупність взаємопов'язаних економічних, організаційних і фінансових складових.

У процесі оцінювання господарської діяльності ТОВ «Ремтех» застосовано сукупність загальнонаукових та економіко-аналітичних методів. Зокрема, методи порівняння й узагальнення використано для зіставлення основних показників діяльності підприємства та визначення загальних тенденцій їх зміни. Табличний і графічний методи забезпечили наочне представлення результатів проведених розрахунків та аналітичних досліджень. За допомогою аналітичних методів здійснено оцінювання основних параметрів діяльності підприємства, а факторний аналіз використано для визначення впливу окремих чинників на результативність інвестиційної діяльності. Метод синтезу застосовано для систематизації отриманих результатів та формування узагальненого бачення основних закономірностей інвестиційного розвитку ТОВ «Ремтех».

Інформаційне забезпечення дослідження сформовано на основі законодавчих і нормативно-правових документів України, офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, рекомендацій та методичних матеріалів відповідних державних установ, наукових статей, монографій і навчально-методичних праць. Додатковим джерелом інформації стали внутрішні фінансові документи, звітність та інші матеріали, що характеризують господарську та інвестиційну діяльність ТОВ «Ремтех».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та функції інвестиційної стратегії організації

На сучасному етапі переважна кількість організацій стикається з необхідністю вдосконалення підходів до організації власної діяльності, зокрема щодо формування прозорих і чітко визначених принципів підготовки та прийняття інвестиційних рішень.

Інвестиційна стратегія являє собою сукупність довгострокових орієнтирів інвестиційної діяльності організації, які формуються відповідно до загальних напрямів її розвитку та прийнятої інвестиційної ідеології. Водночас вона передбачає визначення найбільш доцільних і результативних способів реалізації встановлених стратегічних цілей [1].

За сучасних умов господарювання важливе місце серед методів економіко-теоретичного дослідження посідають фундаментальний і технічний аналіз. Їх застосування спрямоване на підвищення обґрунтованості та достовірності оцінювання впливу широкого спектра чинників, від яких залежить рівень інвестиційної привабливості та результативність використання фінансових ресурсів організацій [2].

Особливої актуальності питання формування інвестиційної стратегії набуває в умовах нестабільного та специфічного розвитку ринкових процесів. Нестійкість економічного середовища негативно позначається на результатах досліджень, що, своєю чергою, зумовлює необхідність перегляду усталених підходів до розуміння та формування інвестиційної стратегії підприємств.

Несприятливий інформаційний фон, а також результати фундаментальних досліджень значною мірою визначають перспективи

інвестиційної діяльності в довгостроковому періоді. Це актуалізує потребу в поступовому зміщенні інвестиційних пріоритетів від переважно короткострокових фінансових вкладень до реалізації довгострокових інвестиційних проєктів. Водночас навіть за умов нестабільного розвитку подій частка інвесторів, орієнтованих насамперед на короткострокову стратегію, залишається досить високою.

Таким чином, для обґрунтування найбільш доцільної інвестиційної стратегії в умовах кризових процесів, що характеризують розвиток національної економіки, необхідно здійснювати комплексний аналіз сильних і слабких сторін альтернативних стратегічних підходів, які можуть бути використані інвесторами.

За умов дефіциту фінансових ресурсів підприємство не завжди має можливість одночасно реалізувати всі інвестиційні проєкти, які становлять для нього інтерес. У зв'язку з цим перед управлінським персоналом виникає необхідність здійснення обґрунтованого відбору проєктів із їх загальної сукупності. До складу інвестиційного портфеля мають увійти ті проєкти, реалізація яких є фінансово та організаційно можливою і водночас здатна забезпечити максимальне зростання вартості підприємства. Такий підхід передбачає оптимізацію внутрішнього інвестиційного портфеля організації [16].

Результативність і стабільність розвитку організації значною мірою визначаються обґрунтованістю сформованої нею інвестиційної стратегії. Саме стратегічні орієнтири у сфері інвестування визначають можливості підприємства щодо ефективного використання наявного ресурсного потенціалу та забезпечення його подальшого розвитку.

Під час формування внутрішньої інвестиційної стратегії організації важливе значення надається використанню динамічних прогнозних оцінок майбутнього руху матеріальних і фінансових потоків. Такий підхід дає змогу враховувати очікувані зміни у ресурсному забезпеченні підприємства та

оцінювати можливі результати реалізації інвестиційних рішень у перспективному періоді.

Необхідність прогнозування зумовлена тим, що за стандартних умов майбутня динаміка матеріальних і фінансових потоків конкретної організації не може бути визначена з абсолютною точністю. Тому під час прийняття управлінських рішень підприємства часто спираються на інформацію про попередні результати діяльності, виходячи з припущення, що майбутні тенденції певною мірою будуть подібними до тих, які спостерігалися в минулому.

Водночас сучасне економічне середовище зумовлює зростання потреби підприємств у стратегічному та цілеспрямованому управлінні інвестиційною діяльністю. Таке управління має ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах прогнозування перспективних форм і напрямів інвестування, їх узгодженні із загальними стратегічними цілями розвитку організації, а також своєчасній адаптації до трансформацій зовнішнього інвестиційного середовища.

Інвестиційна стратегія виступає одним із ключових інструментів довгострокового управління інвестиційною діяльністю підприємства та забезпечення реалізації його загальних стратегічних цілей. Її значення особливо посилюється в умовах суттєвих макроекономічних трансформацій, зміни механізмів державного регулювання ринкових процесів, коливань кон'юнктури інвестиційного ринку та високого рівня невизначеності, що супроводжує прийняття інвестиційних рішень.

Зміст інвестиційної стратегії охоплює визначення основних форм інвестиційної діяльності організації, встановлення пріоритетних напрямів здійснення інвестицій, визначення послідовності реалізації довгострокових стратегічних цілей, а також формування необхідної ресурсної бази для забезпечення запланованої траєкторії розвитку підприємства [24].

Розроблення інвестиційної стратегії є невід'ємною та надзвичайно важливою складовою загального процесу стратегічного вибору організації.

Цей процес охоплює визначення основних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, формулювання його місії, формування комплексу функціональних стратегій з урахуванням окремих напрямів діяльності, а також визначення принципів формування та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення встановлених довгострокових цілей.

Необхідність формування інвестиційної стратегії організації зумовлена сукупністю чинників, які визначають особливості та перспективи здійснення її інвестиційної діяльності.

Однією з ключових передумов є висока динамічність змін, що відбуваються у зовнішньому інвестиційному середовищі. Значні коливання макроекономічних показників, які безпосередньо або опосередковано впливають на інвестиційну діяльність організацій, прискорення науково-технологічного розвитку, нестабільність кон'юнктури інвестиційного ринку, а також трансформація державної політики у сфері інвестування та механізмів регулювання інвестиційних процесів істотно обмежують можливість ефективного управління інвестиціями виключно на основі набутого досвіду й традиційних інструментів фінансового менеджменту [13].

За таких обставин відсутність чітко сформованої інвестиційної стратегії, яка враховувала б потенційні зміни зовнішнього інвестиційного середовища, може зумовити неузгодженість інвестиційних рішень підприємства. У результаті окремі рішення можуть набувати різноспрямованого характеру, створювати внутрішні суперечності та, як наслідок, негативно впливати на загальну результативність інвестиційної діяльності організації.

Наявність сформованої інвестиційної стратегії, своєю чергою, дає змогу підприємству завчасно підготуватися до суттєвих трансформацій зовнішнього середовища та відповідним чином адаптувати інвестиційну діяльність до майбутніх можливостей і потенційних обмежень його економічного розвитку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що одним із визначальних чинників актуальності розроблення інвестиційної стратегії є можливість зміни стратегічних орієнтирів операційної діяльності підприємства під впливом нових комерційних перспектив і можливостей, які виникають у процесі розвитку ринкового середовища [33].

Сучасний інвестиційний ринок характеризується значним обсягом фінансових ресурсів та високою концентрацією інвесторів, що зумовлює посилення конкурентної боротьби за найбільш перспективні активи та інвестиційні проєкти. В умовах, коли значна частина привабливих активів уже перебуває у власності інвесторів, а перспективні проєкти супроводжуються високим рівнем конкуренції за джерела фінансування, підприємствам необхідно особливо ретельно підходити до формування власної інвестиційної політики. При цьому бізнес-процеси виробничого підприємства мають суттєві відмінності від інвестиційних процесів, оскільки їх зміст і структура визначаються передусім основними напрямками функціонування та специфікою діяльності підприємства (рис. 1.1).

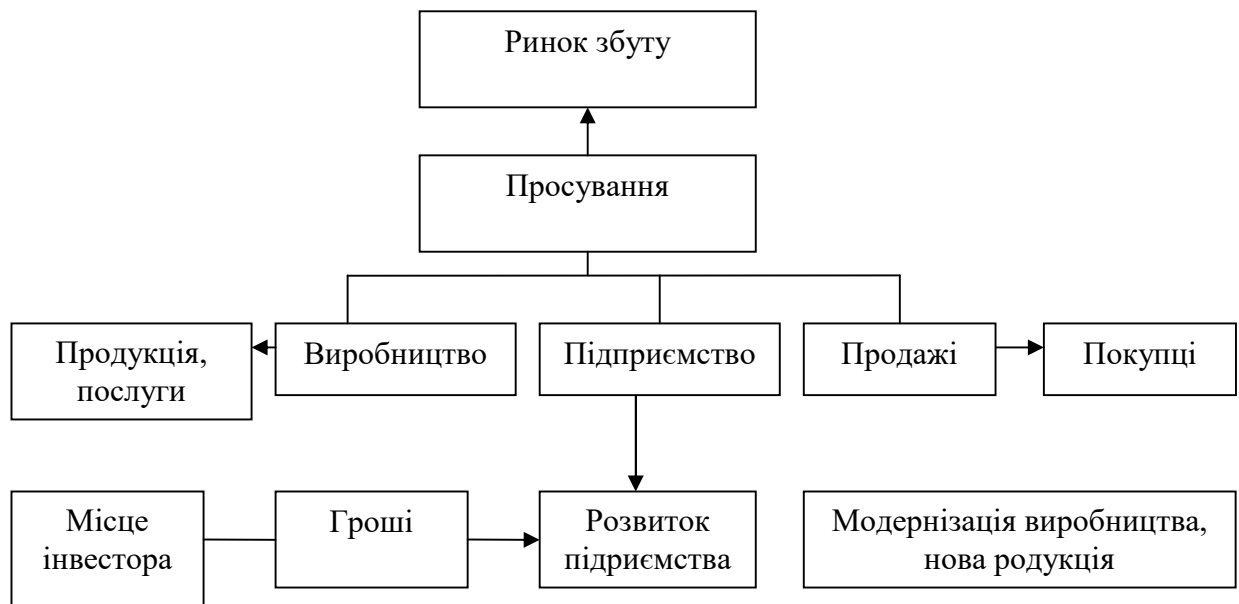


Рис. 1.1. Бізнес-процеси виробничого підприємства

Джерело: [41]

Передусім керівництво організації зосереджує увагу на виконанні основних операційних завдань, зокрема:

- здійснює контроль за виробництвом продукції відповідно до затверджених виробничих планів;
- забезпечує формування грошових надходжень шляхом реалізації виробленої продукції;
- організовує процес реалізації та просування продукції на відповідних ринках збуту.

У діяльності підприємства використовується процесний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, функціонування яких спрямоване на досягнення кінцевого результату — виробництво продукції або надання послуг [65].

Таблиця 1.1

Бачення керівництва підприємства та інвестора

Характеристика	Підприємство	Інвестор
Підхід	Процесний	Проектний
Орієнтація	На виробничі процеси	На інвестиційні проекти
Основна діяльність	Випуск продукції або надання послуг	Отримання доходу від інвестування
Планування діяльності	Від досягнутих результатів діяльності	Щоразу новий проект
Наявність інвестиційної стратегії	Не є обов'язковою	Обов'язково є
Вартість	Вартість бізнесу не контролюється	Вартість активу контролюється
Взаємодія	Ставлення до інвестора як до джерела грошей	Ставлення до підприємства як до активу

Джерело: [23]

Стосовно власних активів організація переважно дотримується пасивного підходу, здійснюючи їх оновлення та заміну переважно відповідно до фактичних виробничих потреб.

За такої моделі функціонування безпосередня участь інвестора в діяльності підприємства є обмеженою: для нього фактично створюються умови не стільки для участі в управлінні підприємством, скільки для вкладення фінансових ресурсів. При цьому залучення інвестиційних коштів переважно пов'язується з модернізацією виробничих потужностей, технічним переоснащенням або освоєнням нових видів продукції в межах подальшого розвитку організації.

Для глибшого розуміння особливостей інвестиційного процесу доцільно зіставити підходи до діяльності підприємства з позицій його керівництва та інвестора.

Їхні цілі, пріоритети та критерії оцінювання результативності можуть істотно відрізнятися, що безпосередньо впливає на характер прийняття управлінських та інвестиційних рішень.

Підходи підприємства та інвестора значною мірою збігаються лише в частині розуміння необхідності формування інвестиційної стратегії підприємства.

З погляду інвестора, підприємство як окремий актив не обов'язково повинно мати самостійну інвестиційну стратегію. На його думку, підприємство може продовжувати функціонувати та розвиватися, спираючись на усталені механізми господарської діяльності, навіть за відсутності чітко сформованої інвестиційної стратегії.

Підхід підприємства, представленого його керівництвом, починає змінюватися переважно після появи вільних фінансових ресурсів. За таких обставин підприємство отримує можливість спрямовувати кошти на власний розвиток, технічне вдосконалення, розширення діяльності або здійснювати інвестиції у власні дочірні підприємства.

Таким чином, підприємство фактично набуває статусу інвестора та починає використовувати інструменти й підходи, характерні для суб'єкта з активною інвестиційною стратегією [11]. До них належать:

- формування активної інвестиційної політики щодо власних активів;

- прогнозування періоду ефективної експлуатації активів та визначення їхньої майбутньої вартості;
- прогнозування перспектив зміни фінансового стану підприємства;
- визначення та оцінювання загальної вартості бізнесу;
- застосування інструментів мінімізації ризиків, пов'язаних із володінням активами, а також ризиків недостатньої ліквідності;
- пошук і використання механізмів формування грошових потоків, які не перебувають у прямій залежності від поточного стану виробничої діяльності;
- дослідження альтернативних моделей організації та ведення бізнесу й визначення рівня їхньої інвестиційної привабливості.

Формування інвестиційної стратегії виступає важливою складовою загальної системи стратегічного вибору організації. Ця система охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких основними є визначення загальних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, формулювання його місії, побудова системи функціональних стратегій з урахуванням окремих напрямів діяльності, а також визначення механізмів формування та розподілу необхідних ресурсів [6].

Отже, інвестиційну стратегію доцільно розглядати як комплекс дій, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань і цілей розвитку підприємства, а також сукупність відповідних інструментів, способів і методів їх досягнення.

Її формування має забезпечувати обґрунтовані відповіді на питання щодо доцільності та правильності конкретних інвестиційних рішень з урахуванням стратегічних цілей підприємства, його планів розвитку, наявних зобов'язань перед клієнтами, вимог чинного законодавства та інших обмежень, що визначають умови його функціонування [45].

Іншими словами, стратегічний характер інвестиційної діяльності передбачає її тісний взаємозв'язок з іншими ключовими функціями

управління підприємством, зокрема інноваційною діяльністю, маркетингом та виробничими процесами.

Це зумовлює необхідність формування широкого спектра професійних компетентностей у фінансового менеджера, який відповідає за розроблення, обґрунтування та практичну реалізацію інвестиційної стратегії організації. Такий фахівець має враховувати не лише фінансові показники інвестиційних проєктів, а й їхній вплив на загальну систему функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

1.2. Основні етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства

Інвестиційну стратегію доцільно розглядати як довгостроковий орієнтир майбутньої інвестиційної діяльності організації, реалізація якого має забезпечувати досягнення визначених інвестиційних цілей, отримання прибутку або іншого економічно чи соціально значущого позитивного результату. Вона встановлює основні пріоритети інвестування, визначає перспективні напрями розміщення ресурсів, а також послідовність і етапність здійснення відповідних заходів у межах обраних напрямів.

У сучасних умовах господарювання використання виключно накопиченого раніше досвіду вже не забезпечує достатньої ефективності управління організацією, що пояснюється високою швидкістю та масштабністю трансформацій зовнішнього середовища. Для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємству необхідно формувати таку інвестиційну стратегію, яка здатна адаптуватися до різноспрямованих змін економічних, ринкових, технологічних та інших зовнішніх чинників. При цьому під час розроблення стратегічних орієнтирів у сфері інвестування необхідно враховувати не лише поточний стан підприємства, а й перспективний етап його життєвого циклу.

Сформована інвестиційна стратегія дає можливість завчасно адаптувати інвестиційну діяльність організації до очікуваних суттєвих змін, пов'язаних із перспективами її економічного зростання та розвитку. Водночас поява нових інвестиційних можливостей може зумовити перегляд раніше встановлених цілей операційної діяльності підприємства. Таким чином, оновлення інвестиційної стратегії здатне не лише забезпечити реалізацію наявних стратегічних орієнтирів, а й спричинити формування нових цілей відповідно до можливостей, які виникають у процесі розвитку організації [56].

Досягнення визначених стратегічних цілей, своєю чергою, може потребувати суттєвої перебудови окремих напрямів діяльності підприємства.

Зокрема, це може передбачати розширення або зміну асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту, упровадження сучасних виробничих і управлінських технологій, оновлення матеріально-технічної бази та реалізацію інших заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й забезпечення подальшого розвитку організації.

Формування інвестиційної стратегії організації здійснюється поетапно відповідно до визначеної послідовності процедур (Додаток А). Для більш детального розуміння цього процесу розглянемо основні етапи розроблення інвестиційної стратегії підприємства.

Визначення загального періоду формування інвестиційної стратегії. Оскільки інвестиційна стратегія є складовою загальної системи стратегічного розвитку організації, тривалість періоду її формування повинна узгоджуватися із загальним часовим горизонтом стратегічного планування підприємства та не перевищувати його. Разом із тим необхідно враховувати, що зміна інвестиційної політики, особливо за умови переходу до більш агресивної моделі інвестування, може мати істотний вплив на операційну стратегію та поточну діяльність підприємства. Якщо результати реалізації нової інвестиційної політики створюють додаткові можливості для розвитку організації, це може зумовити необхідність відповідного коригування її операційної стратегії.

Вибір часового горизонту формування інвестиційної стратегії залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До основних із них належать специфіка та поточний стан галузі, у якій функціонує організація, загальна ситуація в економіці, особливості й тенденції розвитку відповідного сегмента інвестиційного або товарного ринку, масштаб діяльності підприємства, а також конкретна стадія його життєвого циклу. Урахування зазначених чинників дає змогу встановити оптимальний період стратегічного планування та забезпечити відповідність інвестиційної стратегії реальним умовам функціонування підприємства. З огляду на необхідність забезпечення

достатньої гнучкості стратегічних рішень доцільним вважається встановлення такого періоду, тривалість якого не перевищує трьох років [29].

Другий етап передбачає комплексне дослідження зовнішнього інвестиційного середовища, зокрема оцінювання його основних чинників, поточного стану інвестиційного ринку та тенденцій його подальшої динаміки. Окрему увагу на цьому етапі необхідно приділити аналізу відповідного сегмента ринку, на якому підприємство планує здійснювати інвестиційну діяльність. Водночас досліджується характер діяльності основних учасників ринкових відносин у сфері інвестування, оцінюються темпи науково-технічного розвитку, а також сукупність економічних і правових умов, у межах яких здійснюється реалізація інвестиційних рішень.

Важливим напрямом дослідження є визначення сильних і слабких сторін організації, які безпосередньо або опосередковано впливають на можливість здійснення нею ефективної інвестиційної діяльності. Аналіз слабких сторін підприємства дає змогу заздалегідь виявити внутрішні проблеми та обмеження, здатні негативно позначитися на результатах реалізації інвестиційної стратегії. Натомість дослідження сильних сторін дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначити, наскільки воно готове використати додаткові можливості, що можуть виникнути в процесі реалізації обраної інвестиційної стратегії. Для систематизації результатів оцінювання внутрішніх характеристик підприємства та чинників зовнішнього середовища доцільним є застосування інвестиційного SWOT-аналізу [62].

Інвестиційний SWOT-аналіз являє собою метод комплексного дослідження, у межах якого послідовно визначаються внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та потенційні загрози, здатні впливати на результати його інвестиційної діяльності.

Застосування зазначеного методу передбачає встановлення взаємозв'язків між окремими чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, необхідно визначити, якою мірою наявні переваги

підприємства та сприятливі зовнішні можливості можуть бути використані для його розвитку й підвищення результативності в процесі формування та реалізації інвестиційної стратегії. Одночасно слід оцінити потенційний негативний вплив зовнішніх загроз і внутрішніх слабких сторін на діяльність підприємства, його інвестиційні можливості та здатність забезпечити ефективне виконання стратегічних інвестиційних завдань [17].

Наступним важливим етапом є формування системи стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства. Його зміст полягає у визначенні та конкретизації довгострокових інвестиційних цілей, які надалі використовуватимуться як орієнтир для організації, координації та контролю процесів інвестиційної діяльності підприємства. Як зазначалося раніше, інвестиційна стратегія являє собою систему довгострокових цілей у сфері інвестиційної діяльності підприємства, що визначають основні орієнтири його розвитку.

Система стратегічних інвестиційних цілей повинна комплексно характеризувати ключові параметри майбутньої інвестиційної діяльності. Зокрема, вона має відображати пріоритетні напрями та сфери здійснення інвестицій, необхідний обсяг інвестиційних ресурсів, принципи їх розподілу та групування, а також допустимий рівень ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційних рішень. Такий підхід забезпечує узгодження інвестиційних цілей із ресурсними можливостями підприємства та умовами функціонування зовнішнього середовища.

На етапі оцінювання стратегічних альтернатив, визначення форм здійснення інвестиційної діяльності та вибору її пріоритетних напрямів передусім необхідно сформувати декілька можливих варіантів подальшого розвитку інвестиційної діяльності підприємства. Кожна із запропонованих альтернатив повинна враховувати наявний ресурсний потенціал організації, особливості зовнішнього середовища та визначені раніше стратегічні цілі. Після формування можливих варіантів здійснюється їх порівняльне

оцінювання з метою визначення найбільш доцільної та результативної альтернативи для конкретного підприємства.

Вибір оптимального варіанта інвестиційної стратегії може здійснюватися з використанням результатів SWOT-аналізу, проведеного на попередньому етапі формування стратегії, а також за допомогою Gap-аналізу. Застосування інвестиційного Gap-аналізу дає змогу встановити розрив між потенційною траєкторією розвитку інвестиційної діяльності підприємства та тенденцією, яка склалася за існуючих умов його функціонування. Визначений розрив характеризує можливості подальшого розвитку та дає змогу оцінити, наскільки поточний стан підприємства відповідає бажаному стратегічному результату. На основі отриманих результатів здійснюється вибір найбільш прийнятної інвестиційної стратегії з-поміж сформованої сукупності стратегічних альтернатив [38].

Наступний етап розроблення інвестиційної стратегії передбачає визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, достатнього для реалізації запланованої інвестиційної політики підприємства. Одночасно необхідно встановити потенційні джерела формування таких ресурсів, визначити доцільні форми фінансового та реального інвестування, а також розподілити необхідний обсяг інвестиційних вкладень за окремими етапами реалізації сформованої стратегії. Такий підхід забезпечує узгодження стратегічних інвестиційних орієнтирів із фінансовими можливостями підприємства та його ресурсним забезпеченням.

Формування інвестиційної політики підприємства за основними напрямками інвестиційної діяльності здійснюється з урахуванням стратегічних цілей, визначених на попередніх етапах. Саме сформована система цілей виступає основою для розроблення конкретних положень і напрямів інвестиційної політики організації.

Інвестиційна політика конкретизує основні положення сформованої інвестиційної стратегії та забезпечує їх практичне застосування в процесі управління інвестиційною діяльністю. Водночас вона доповнює систему

поточного оперативного управління підприємством, забезпечуючи взаємозв'язок між довгостроковими стратегічними орієнтирами та поточними управлінськими рішеннями у сфері інвестування.

Розроблення комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на практичне впровадження інвестиційної стратегії, передбачає формування відповідного механізму її реалізації. Такий механізм має забезпечувати узгодженість стратегічних цілей із організаційними можливостями підприємства та передбачати комплекс взаємопов'язаних заходів [44], зокрема:

- формування концептуальних засад упровадження та розвитку інвестиційної культури в організації;
- створення відповідної організаційної структури, функціонування якої передбачає належне управління інвестиційною діяльністю;
- формування системи контролю, моніторингу та координації процесу реалізації інвестиційної стратегії;
- забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями у сфері інвестиційного менеджменту.

Завершальним етапом процесу розроблення інвестиційної стратегії є оцінювання її потенційної та фактичної результативності. Така оцінка передбачає використання системи визначених підприємством економічних і позаекономічних критеріїв, за допомогою яких встановлюється ступінь відповідності розробленої стратегії поставленим цілям, оцінюється її ефективність та визначаються можливі напрями подальшого коригування.

Таким чином, інвестиційна стратегія, виступаючи важливим інструментом реалізації інвестиційної політики підприємства, визначає систему стратегічних орієнтирів його розвитку, обсяг і структуру ресурсів, необхідних для досягнення встановлених цілей, пріоритетні напрями здійснення інвестиційної діяльності, а також сукупність цільових показників, яких підприємство має досягти в результаті реалізації запланованих інвестиційних заходів.

1.3. Критерії ефективності інвестиційної діяльності підприємства

Акцентуючи увагу на стратегічному значенні інвестицій для забезпечення довгострокового розвитку організації, слід зазначити, що одним із ключових завдань внутрішньої інвестиційної стратегії є забезпечення результативного управління інвестиційною діяльністю підприємства.

У процесі фінансового управління та розглядаючи грошові ресурси як один із визначальних ресурсів ринкової економіки, необхідно враховувати, що результати господарської діяльності, які формуються у реальному секторі економіки, забезпечуються функціонуванням реальних активів. До них належать будівлі та споруди, машини й обладнання, виробничі технології, ноу-хау та інші матеріальні й нематеріальні ресурси, що використовуються у процесі виробництва [59].

Отже, саме своєчасне оновлення, модернізація та вдосконалення реальних активів створюють необхідну основу для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку організації.

Для розкриття змісту зазначеного завдання необхідно насамперед визначити сутність інвестиційної діяльності та встановити, за яких умов її можна вважати ефективною.

Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів являють собою сукупність підходів та інструментів, за допомогою яких визначається економічна доцільність здійснення довгострокових капіталовкладень у різні об'єкти. Їх використання дає змогу оцінити потенційні результати реалізації проєкту, зокрема перспективи повернення вкладених коштів та отримання відповідного рівня прибутковості.

У сучасній практиці одним із найбільш поширених підходів до оцінювання інвестиційних проєктів є метод дисконтування. Його сутність полягає у приведенні грошових потоків, сформованих у різні моменти часу в межах реалізації інвестиційного проєкту, до єдиного базового моменту. Це

дає змогу забезпечити порівнянність майбутніх доходів і витрат та обґрунтовано оцінити економічну доцільність інвестиційного рішення.

Рівень ефективності інвестиційного проєкту встановлюється на основі комплексу показників, які характеризують співвідношення отриманих результатів і понесених витрат з урахуванням інтересів та особливостей участі різних суб'єктів інвестиційного процесу [19].

Визначення майбутніх результатів і витрат, необхідних для оцінювання ефективності інвестиційного проєкту, здійснюється протягом установленого розрахункового періоду. Тривалість цього періоду визначає так званий «горизонт розрахунку». Він поділяється на окремі часові інтервали, або кроки розрахунку, якими залежно від характеру проєкту можуть виступати місяць, квартал чи рік. При проведенні відповідних розрахунків використовуються прогнознi, базові та розрахункові ціни, що дає можливість комплексно оцінити передбачувані грошові потоки за період реалізації проєкту.

Під час визначення ефективності інвестиційних проєктів показники, сформовані в різні часові періоди, не можуть безпосередньо порівнюватися між собою через відмінність у часовій вартості грошей. Тому доходи та витрати, що виникають у різні моменти реалізації проєкту, приводяться шляхом дисконтування до початкового моменту розрахунку. Для здійснення такого приведення використовується коефіцієнт дисконтування, або коефіцієнт приведення, L_t , порядок розрахунку якого наведено у відповідній методиці [4]:

$$L_t = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1.1)$$

L_t — коефіцієнт приведення грошових потоків до базового моменту часу;

E — прийнята норма дисконту;

t — часовий період, тривалість якого може визначатися в роках, кварталах або місяцях.

Норма дисконту за своїм економічним змістом відповідає нормі дохідності капіталу та характеризує відсоткову ставку, що використовується як орієнтир під час оцінювання вартості грошових потоків у часі. Зокрема, її величина може визначатися з урахуванням ставки, встановленої Центральним банком.

На основі зазначеної норми дисконту здійснюється розрахунок основних показників оцінювання інвестиційної ефективності. До них належать чотири ключові критерії.

1. Чиста поточна вартість (net present value — NPV), або чистий дисконтований дохід (ЧДД), що характеризує інтегральний економічний ефект від реалізації інвестиційного проєкту та визначається за відповідною формулою [15]:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \frac{1}{(1+E)^t} \quad (1.2)$$

R_t — результат, отриманий на відповідному етапі розрахункового періоду;

Z_t — витрати, понесені протягом відповідного етапу або за той самий розрахунковий період;

T — загальна тривалість розрахункового періоду, тобто горизонт розрахунку.

$$NPV = -\sum_0^t I \frac{1}{(1+E)^t} + \sum_1^t CF \frac{1}{(1+E)^t} \quad (1.3)$$

I — обсяг інвестиційних витрат (investment), необхідних для реалізації інвестиційного проєкту;

CF — чистий грошовий потік, сформований протягом періоду експлуатації інвестиційного об'єкта (cash flow);

E — встановлена норма дисконту;

t — відповідний крок розрахункового періоду.

Сутність цього критерію полягає у зіставленні поточної вартості майбутніх грошових надходжень (present value — PV), які очікуються внаслідок реалізації інвестиційного проєкту, з обсягом інвестиційних витрат, необхідних для його здійснення [27].

$$PV = \sum_{t=1}^T CF_t \frac{1}{(1+E)^t} \quad (1.4)$$

Чистий грошовий потік за альтернативними варіантами може визначатися на основі:

- величини чистого прибутку;
- чистого прибутку, скоригованого на суму амортизаційних відрахувань;
- чистого прибутку з урахуванням амортизаційних відрахувань та ліквідаційної вартості основних засобів.

Якщо розрахована поточна вартість майбутніх грошових надходжень перевищує обсяг здійснених інвестиційних витрат, тобто значення чистої поточної вартості (NPV) має додатне значення, реалізація відповідного інвестиційного проєкту вважається економічно доцільною. При цьому зростання величини NPV свідчить про підвищення інвестиційної привабливості проєкту та його потенційної економічної результативності.

2. Рентабельність проєкту (Profitability Index — PI), або індекс прибутковості (ІП), характеризує співвідношення між сумарною приведеною величиною очікуваних ефектів від реалізації інвестиційного проєкту та обсягом необхідних капіталовкладень [43].

$$ІД = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \frac{1}{(1+E)^t} \quad (1.5)$$

K — сума дисконтованих капіталовкладень

$$K = \sum_{t=0}^T K_t \cdot \frac{1}{(1+E)^t} \quad (1.6)$$

K_t — сума капіталовкладень на t -му етапі (у певному році, місяці, кварталі).

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^t \frac{CF}{(1+E)^t}}{\sum_{t=0}^t \frac{1}{(1+E)^t}} \quad (1.7)$$

Очевидно, що значення критерію $PI > 1$ свідчить про економічну доцільність реалізації інвестиційного проєкту. Водночас чим більше значення індексу прибутковості перевищує одиницю, тим вищою є потенційна інвестиційна привабливість відповідного проєкту.

3. Термін окупності (Payback period — PB).

Термін окупності характеризує тривалість періоду, протягом якого початкові інвестиційні витрати можуть бути компенсовані за рахунок грошових надходжень, сформованих у результаті реалізації інвестиційного проєкту. Отже, цей показник дає змогу визначити часовий проміжок, необхідний для повернення вкладеного капіталу.

Для розрахунку терміну окупності можуть застосовуватися два основні підходи [12]:

1. Визначення терміну окупності шляхом ділення початкового обсягу інвестицій на середньорічну величину грошових надходжень. Такий спосіб доцільно використовувати у випадках, коли очікувані грошові потоки протягом окремих років реалізації інвестиційного проєкту є приблизно однаковими:

$$PB = \frac{\sum I_0}{PV} \quad (1.8)$$

де I_0 — величина початкових інвестиційних вкладень.

2. Інший підхід передбачає послідовне віднімання від загальної суми початкових інвестицій накопичених грошових надходжень до того моменту, коли залишок між ними дорівнюватиме нулю. Визначений таким

чином часовий проміжок характеризує термін, протягом якого початкові інвестиційні витрати повністю компенсуються отриманими доходами, тобто є терміном окупності інвестицій.

4. Внутрішня норма рентабельності (Internal rate of return — IRR), або внутрішня норма прибутковості, являє собою таке значення норми дисконту E_{vn} , за якого приведена величина очікуваних ефектів від реалізації інвестиційного проєкту стає рівною приведеному обсягу здійснених капіталовкладень.

$$(ВНД) = \sum_{t=0}^T \frac{(R_t - Z_t)}{(1 + E_{vn})^t} \quad (1.9)$$

E_{vn} — внутрішня норма дисконту.

$$\sum_{t=1}^T CF \frac{1}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^T I \frac{1}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (1.10)$$

Розглянемо два основні трактування цього критерію [54]:

а) Внутрішню норму рентабельності можна визначити як таку розрахункову процентну ставку, за якої капіталізація доходу, що регулярно отримується в процесі реалізації проєкту, формує грошову величину, еквівалентну обсягу здійснених інвестицій. За таких умов вкладення капіталу розглядається як операція, що забезпечує його повне повернення.

б) Показник IRR характеризує таку ставку дисконтування, за якої економічний результат від реалізації інвестиційного проєкту відповідає величині початкових інвестиційних вкладень у цей проєкт.

Таким чином, внутрішня норма рентабельності інвестиційного проєкту визначається тією величиною норми дисконту, за якої приведені до одного моменту часу інвестиційні витрати та чисті грошові доходи стають рівними між собою. У такому випадку виконується умова $IRR = E$.

Жоден із розглянутих показників не може використовуватися як єдиний критерій для прийняття остаточного рішення щодо доцільності реалізації інвестиційного проєкту. Для отримання об'єктивної оцінки

необхідно комплексно враховувати сукупність відповідних показників, позиції та інтереси всіх учасників проєкту, рівень його бюджетної ефективності, а також можливі соціально-економічні, екологічні й політичні наслідки.

Наведена система критеріїв характеризує співвідношення між витратами та результатами інвестиційного проєкту з урахуванням інтересів його учасників. Водночас для комплексного визначення ефективності проєкту в цілому доцільно додатково здійснювати оцінювання його комерційної, бюджетної та економічної ефективності [34].

Комерційна ефективність інвестиційного проєкту визначається співвідношенням фінансових витрат і отриманих результатів, яке має забезпечувати досягнення необхідного рівня прибутковості. Такий показник може розраховуватися як для інвестиційного проєкту загалом, так і окремо для кожного з його учасників залежно від характеру їхньої участі та обсягу вкладених ресурсів.

У процесі визначення комерційної ефективності також розраховується чиста ліквідаційна вартість об'єкта. Вона являє собою величину, що визначається як різниця між ринковою вартістю відповідного об'єкта та сумою податкових зобов'язань, пов'язаних із його реалізацією або ліквідацією.

Балансова вартість об'єкта формується як різниця між його первісною вартістю та сумою амортизаційних відрахувань, нарахованих за відповідний період експлуатації.

Однією з необхідних умов прийняття позитивного рішення щодо реалізації інвестиційного проєкту є наявність додатного сальдо накопичених реальних грошових коштів у кожному часовому інтервалі, протягом якого відповідний учасник проєкту здійснює витрати та отримує доходи. При цьому додатково враховуються такі показники, як чистий дисконтований дохід (ЧДД), внутрішня норма доходності (ВНД) та індекс доходності (ІД).

Здійснення економічної діяльності завжди відбувається в умовах певної невизначеності, яка зумовлюється динамікою ринкової ситуації, поведінкою інших суб'єктів господарювання, їхніми управлінськими рішеннями, очікуваннями та зміною умов конкурентного середовища. Відповідно, будь-яка інвестиційна діяльність супроводжується певним рівнем ризику, відповідальність за який у процесі прийняття інвестиційних рішень бере на себе підприємець.

У процесі реалізації поставлених цілей інвестиційного проєкту можуть виникати непередбачувані обставини, здатні негативно вплинути на заплановані результати. Саме такі потенційні несприятливі події та їхні наслідки формують інвестиційні ризики. Одним із практичних інструментів їх попереднього оцінювання є визначення точки беззбитковості.

Під точкою беззбитковості розуміють такий рівень виробничої діяльності, обсягу реалізації продукції або загальної ділової активності підприємства, за якого величина сукупних витрат дорівнює загальному обсягу отриманої виручки. Іншими словами, у точці беззбитковості поточні витрати повністю покриваються доходами, отриманими від реалізації продукції або результатів інвестиційного проєкту, унаслідок чого підприємство не отримує ані прибутку, ані збитку [8].

$$Q = \frac{B_n}{Ц - B_{змін}} \quad (1.11)$$

Q — обсяг продукції, який необхідно реалізувати для досягнення точки беззбитковості;

B_n — сукупність умовно-постійних витрат підприємства;

$B_{змін}$ — величина умовно-змінних витрат у розрахунку на одиницю продукції;

$Ц$ — встановлена ціна реалізації одиниці продукції.

На основі визначеного значення точки беззбитковості можна встановити рівень запасу фінансової та виробничої безпеки підприємства:

$$y_p = \frac{Q_{\text{прог}} - Q}{Q_{\text{прог}}} . \quad (1.12)$$

y_p — рівень запасу прибутковості (фінансової безпеки) підприємства;

$Q_{\text{прог}}$ — прогнозований обсяг реалізації продукції.

Чим нижчим є розрахований рівень запасу безпеки, тим вищою є ймовірність виникнення ризиків для фінансової стійкості та результативності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Інвестиційну стратегію доцільно визначати як комплексну систему діяльності, управлінських рішень, інструментів і методів, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань та довгострокових цілей розвитку підприємства. Її формування дає змогу обґрунтувати доцільність конкретних інвестиційних рішень з урахуванням стратегічних орієнтирів, перспективних планів, договірних зобов'язань перед клієнтами, вимог законодавства та інших обмежень, характерних для функціонування підприємства. Водночас стратегічна інвестиційна діяльність перебуває у безпосередньому взаємозв'язку з іншими основними функціями управління організацією, зокрема інноваційною діяльністю, маркетингом і виробництвом. Це зумовлює необхідність наявності у фінансового менеджера, відповідального за розроблення та реалізацію інвестиційної стратегії, широкого спектра професійних компетентностей.

2. Основними етапами формування інвестиційної стратегії підприємства є:

- визначення загального часового горизонту формування інвестиційної стратегії;
- дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища, оцінювання поточного стану інвестиційного ринку та тенденцій його розвитку, а також аналіз відповідного сегмента ринку, на якому підприємство планує здійснювати інвестиційну діяльність;
- формування системи стратегічних інвестиційних цілей, які надалі використовуються як орієнтири для координації, організації та контролю інвестиційної діяльності підприємства;
- оцінювання можливих стратегічних альтернатив, визначення найбільш доцільних форм здійснення інвестиційної діяльності та встановлення її пріоритетних стратегічних напрямів;

- визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, потрібних для реалізації сформованої інвестиційної політики підприємства;
- розроблення інвестиційної політики організації за основними напрямками та фундаментальними аспектами її інвестиційної діяльності;
- формування комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення практичної реалізації розробленої інвестиційної стратегії;
- оцінювання результативності та ефективності сформованої інвестиційної стратегії.

3. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів являють собою сукупність способів і підходів, за допомогою яких визначається економічна доцільність здійснення довгострокових капіталовкладень у різні об'єкти, а також оцінюються перспективи повернення вкладених коштів та отримання відповідного рівня прибутковості. У сучасній практиці одним із базових методів оцінювання інвестиційних проєктів є дисконтування, сутність якого полягає у приведенні доходів і витрат, що виникають у різні моменти реалізації проєкту, до єдиного базового моменту часу. Такий підхід забезпечує можливість порівняння різночасних грошових потоків з урахуванням зміни вартості грошей у часі.

4. Результативність інвестиційного проєкту визначається за допомогою системи взаємопов'язаних показників, які характеризують співвідношення отриманих результатів та понесених витрат з урахуванням інтересів учасників інвестиційного процесу. Оцінювання прогнозованих результатів і витрат здійснюється в межах установленого розрахункового періоду, тривалість якого визначається поняттям «горизонт розрахунку». Він поділяється на окремі кроки розрахунку, якими залежно від специфіки інвестиційного проєкту можуть бути місяць, квартал або рік. Усі необхідні розрахунки проводяться із застосуванням прогнозних, базових та розрахункових цін, що дає змогу комплексно оцінити очікувані результати та витрати протягом усього періоду реалізації інвестиційного проєкту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕМТЕХ»

2.1. Характеристика та основні показники підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ремтех» функціонує як суб'єкт господарювання, діяльність якого здійснюється відповідно до положень Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Юридичною адресою підприємства є: Україна, м. Київ, вул. Кільцева дорога, 22.

Правові та організаційні засади функціонування підприємства визначаються його установчими документами, до яких належать Установчий договір і статут. Внутрішня діяльність ТОВ «Ремтех» регулюється також колективним договором підприємства та відповідними посадовими інструкціями працівників, які визначають їхні функціональні обов'язки, права та відповідальність.

За організаційно-правовою та економічною сутністю ТОВ «Ремтех» є комерційним підприємством, діяльність якого спрямована на одержання прибутку. З метою досягнення визначеної мети товариство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не суперечать чинному законодавству України. До основних напрямів виробничо-господарської діяльності підприємства належать:

- здійснення комплексу робіт, пов'язаних із технічним обслуговуванням та ремонтом сільськогосподарської техніки й відповідного обладнання;
- проведення ремонтних робіт тракторів, силосних і зернозбиральних комбайнів, автомобільної техніки, а також інших видів збиральних машин;
- розроблення та виробництво нестандартного обладнання, різноманітних пристосувань і спеціалізованих стендів;

- здійснення робіт зі збирання, відновлення та подальшого використання деталей, які зазнали зношування;
- впровадження заходів щодо механізації трудомістких виробничих процесів;
- закупівля та подальша реалізація споживачам матеріально-технічних ресурсів, а також надання сільськогосподарської техніки в оренду і прокат; проведення навчання та передача працівникам практичних знань щодо застосування прогресивних методів і прийомів виконання робіт.

Для оцінювання результатів господарської діяльності ТОВ «Ремтех» доцільно проаналізувати основні економічні показники його функціонування за відповідний період. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр. систематизовано та представлено в таблиці 2.1.

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.1, свідчить про те, що у 2025 р. рівень рентабельності продажів підприємства дорівнював 13,0 %. При цьому порівняно з 2023 р. зазначений показник зменшився на 2,0 процентних пункти, а порівняно з 2024 р. — на 0,5 процентних пункти. Обсяг реалізації послуг у порівнянних цінах у 2025 р. досяг 133 123,6 тис. грн, перевищивши рівень 2023 р. на 19 689,8 тис. грн, або на 17,4 %. У порівнянні з 2024 р. приріст обсягу реалізації становив 14 756,5 тис. грн, що відповідає збільшенню на 12,5 %.

Собівартість реалізованих послуг за результатами 2025 р. становила 115 817,5 тис. грн. Її величина протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання. Так, порівняно з 2023 р. витрати на формування собівартості реалізованих послуг збільшилися на 19 398,8 тис. грн, або на 20,1 %. Відносно показника 2024 р. приріст становив 13 430,0 тис. грн, або 13,1 %.

Підсумковим фінансовим результатом господарської діяльності ТОВ «Ремтех» у досліджуваному періоді був прибуток. За підсумками 2025 р. його обсяг становив 17 306,1 тис. грн. У порівнянні з 2023 р. величина

прибутку збільшилася на 291,0 тис. грн, що у відносному вираженні становить 1,7 %.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ремтех»
за 2023–2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2025/2023	2025/2024	2025 /2023	2025 /2024
Обсяг реалізації послуг, тис. грн (у порівнянних цінах)	113433,8	118367,1	133123,6	19 689,8	14 756,5	17,4	12,5
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	96 418,7	102 387,5	115 817,5	19 398,8	13 430,0	20,1	13,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	483	459	446	-37	-13	-8	-3
у тому числі робітників	285	269	264	-21	-5	-7	-2
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	86 940,0	88 128,0	100 082,4	13 142,4	11 954,4	15,1	13,6
у тому числі робітників	47 880,0	48 420,0	53 856,0	5 976,0	5 436,0	12,5	11,2
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	4 060,3	6 485,4	8 949,6	4 889,3	2 464,2	120,4	38,0
Фінансові результати діяльності (прибуток (+), збиток (-), тис. грн	17 015,1	15 979,6	17 306,1	291,0	1 326,5	1,7	8,3
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн	234,9	257,9	298,5	63,6	40,6	27,1	15,7
у тому числі робітника	398,0	440,0	504,3	106,2	64,2	26,7	14,6
Витрати на 1 грн реалізованих послуг, грн	0,8	0,9	0,9	0,0	0,0	2,4	0,6
Середньомісячна заробітна плата	15,0	16,0	18,7	3,7	2,7	24,7	16,9
у тому числі робітників	14,0	15,0	17,0	3,0	2,0	21,4	13,3
Витрати на заробітну плату на 1 грн	0,8	0,7	0,8	0,0	0,0	-1,9	1,0
Фондовіддача, грн/грн	27,9	18,3	14,9	-13,1	-3,4	-46,8	-18,5
Фондоємність, грн/грн	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	87,8	22,7
Фондоозброєність праці, тис. грн/особа	8,4	14,1	20,1	11,7	5,9	138,7	42,0
Рентабельність	15,0	13,5	13,0	-2,0	-0,5	-13,3	-3,7

Джерело: [54]

Порівняно з 2024 р. приріст фінансового результату був більш суттєвим і становив 1 326,5 тис. грн, або 8,3 %. Отже, підприємству вдалося забезпечити позитивний фінансовий результат, незважаючи на одночасне збільшення собівартості реалізованих послуг.

Середньооблікова кількість працівників ТОВ «Ремтех» у 2025 р. становила 446 осіб, з яких 264 особи припадало на основний виробничий персонал, зокрема механіків, токарів та зварювальників. Упродовж аналізованого періоду чисельність персоналу підприємства скоротилася. Так, порівняно з 2023 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 37 осіб, або на 7,7 %, а порівняно з 2024 р. — на 13 осіб, або на 2,8 %. Водночас скорочення чисельності основного персоналу відносно 2023 р. становило 21 особу, або 7,4 %, а порівняно з 2024 р. — 5 осіб, або 1,9 %. Зменшення кількості працівників підприємства пов'язане насамперед з оптимізацією штатної структури, скороченням окремих посад, а також наявністю плинності кадрів.

Показник середньорічної продуктивності праці одного працівника у 2025 р. становив 298,5 тис. грн. Порівняно з 2023 р. його значення збільшилося на 6,3 тис. грн, або на 27,1 %, тоді як відносно 2024 р. приріст становив 40,6 тис. грн, або 15,7 %. Ще вищим був рівень середньорічної продуктивності безпосередньо робітників, який у 2025 р. дорівнював 504,3 тис. грн. У порівнянні з 2023 р. цей показник зріс на 106,2 тис. грн, або на 26,7 %, а відносно 2024 р. — на 64,2 тис. грн, або на 14,6 %.

Позитивна динаміка продуктивності праці персоналу, зокрема робітників, значною мірою пояснюється технічним та технологічним удосконаленням виробничих процесів. Серед чинників, які сприяли підвищенню результативності праці, варто виділити встановлення нового обладнання, зокрема електронного вантажного підйомника, оснащення виробничих ділянок автоматичними токарними верстатами, а також запровадження сучасної технології діагностування сільськогосподарської техніки. Зазначені заходи дали змогу підвищити ефективність використання

робочого часу та збільшити обсяги виконуваних робіт без пропорційного розширення чисельності персоналу.

Середньомісячний рівень заробітної плати одного працівника ТОВ «Ремтех» у 2023 р. становив 15,0 тис. грн, у 2024 р. - 16,0 тис. грн, а у 2025 р. досяг 18,7 тис. грн. Щодо основного виробничого персоналу, то середньомісячна заробітна плата робітників у 2023 р. дорівнювала 14,0 тис. грн, у 2024 р. — 15,0 тис. грн, а у 2025 р. — 17,0 тис. грн. Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігалось поступове підвищення рівня оплати праці як усіх працівників підприємства, так і його основного виробничого персоналу.

Водночас керівництвом ТОВ «Ремтех» було визначено проблему недостатнього рівня оплати праці працівників. Розмір заробітної плати на підприємстві залишається недостатньо конкурентним порівняно з ринковими умовами та середніми показниками, що формує ризики втрати кваліфікованих працівників і ускладнює залучення нового персоналу.

Для порівняння, середньомісячна заробітна плата за період із січня по грудень 2025 року становила 23,6 тис. грн. При цьому порівняно з 2024 роком середньомісячна нарахована заробітна плата збільшилася на 7,6 %. Наведені дані свідчать про загальне підвищення рівня оплати праці, однак темпи її зростання на підприємстві не забезпечили досягнення середнього рівня.

Варто також зазначити, що за результатами 2025 року середній рівень заробітної плати перевищував показник, зафіксований у травні 2024 року. Водночас за підсумками перших п'яти місяців 2024 року середня заробітна плата працівників підприємств та організацій зросла до 23,4 тис. грн. Це свідчить про те, що рівень оплати праці на ТОВ «Ремтех» потребує подальшого коригування з урахуванням загальної динаміки заробітних плат на ринку праці.

Однією з ключових причин плинності персоналу на ТОВ «Ремтех» тривалий час залишався недостатній рівень заробітної плати за одночасно

високої інтенсивності та напруженості праці. У 2025 році підприємству вдалося суттєво підвищити середньомісячну заробітну плату працівників: порівняно з 2023 р. її рівень зріс на 35,0 %, а відносно 2024 р. - на 30,6 %. Проте, незважаючи на позитивну динаміку, абсолютний розмір заробітної плати працівників ТОВ «Ремтех» усе ще залишається нижчим за середній рівень, який у 2024 р. становив 19,5 тис. грн. Така ситуація може й надалі негативно впливати на стабільність кадрового складу підприємства та потребує врахування під час формування політики матеріального стимулювання персоналу.

Отже, результати проведеного аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр. дають підстави зробити висновок, що підприємство загалом здійснює прибуткову та достатньо ефективну господарську діяльність. Водночас поряд із позитивними результатами у роботі підприємства наявні окремі проблемні аспекти. Зокрема, негативною тенденцією є скорочення чисельності персоналу, що значною мірою пов'язане з плінністю кадрів. Додатковим чинником, який може негативно впливати на стабільність трудового колективу, залишається недостатній та неконкурентоспроможний рівень оплати праці працівників.

Наступним етапом аналізу є дослідження зміни обсягів реалізації послуг ТОВ «Ремтех» протягом 2023–2025 рр. Вивчення динаміки цього показника дає змогу оцінити зміни попиту на окремі види послуг підприємства та визначити основні тенденції розвитку його виробничо-господарської діяльності. Відповідні вихідні дані для проведення аналізу систематизовано в таблиці 2.2.

Інформація, наведена в таблиці 2.2, характеризує позитивну динаміку попиту на основні види послуг, які пропонує ТОВ «Ремтех». Протягом досліджуваного періоду за всіма представленими напрямками спостерігається збільшення кількості реалізованих послуг. Це свідчить про поступове розширення обсягів діяльності підприємства та збереження попиту на його

послуги. Для більш наочного відображення зазначених змін динаміку попиту на послуги в кількісному вимірі представлено на рис. 2.1.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу реалізації послуг у натуральному та вартісному вираженні за 2023–2025 рр.

№ п/п	Вид послуг	Кіл-ть, шт.	ціна, грн.	об'єм, тис. грн.
2023				
1	Послуги з виготовлення обладнання	1 918 460	18 400	35 378,4
2	Послуги з ремонту сільськогосподарської техніки	1 589 628	28 200	44 801,8
3	Інші послуги	2 776 616	12 000	33 253,6
	Разом	6 284 704	-	113 433,8
2024				
1	Послуги з виготовлення обладнання	1 990 720	18 600	36 994,7
2	Послуги з ремонту сільськогосподарської техніки	1 603 994	29 000	46 591,9
3	Інші послуги	2 949 678	11 800	34 780,4
	Разом	6 544 392	-	118 367,1
2025				
1	Послуги з виготовлення обладнання	2 154 117	21 600	46 593,3
2	Послуги з ремонту сільськогосподарської техніки	1 671 266	30 300	50 587,0
3	Інші послуги	2 969 217	12 100	35 943,4
	Разом	6 794 600	-	133 123,6

Джерело: [17]

Як видно з рис. 2.1, упродовж 2023–2025 рр. відбулося збільшення обсягу реалізованих послуг із виготовлення обладнання. Якщо у 2023 р. їх кількість становила 1 918 460 шт., то у 2025 р. цей показник досяг 2 154 117 шт. Таким чином, за досліджуваний період обсяг зазначених послуг зріс на 235 657 шт.

Позитивні зміни спостерігалися також у сфері ремонту сільськогосподарської техніки. Кількість реалізованих послуг за цим напрямом збільшилася з 1 589 628 шт. у 2023 р. до 1 671 266 шт. у 2025 р., тобто приріст становив 81 638 шт. Це свідчить про зростання потреби

споживачів у технічному обслуговуванні та відновленні сільськогосподарської техніки.

Водночас обсяг реалізації інших послуг також характеризувався позитивною динамікою. У 2023 р. їх кількість становила 2 776 616 шт., тоді як у 2025 р. відповідний показник збільшився до 2 969 217 шт. Отже, приріст за цим видом послуг склав 192 601 шт. Загалом наведені дані підтверджують тенденцію до розширення обсягів реалізації послуг ТОВ «Ремтех» за всіма основними напрямками його діяльності.

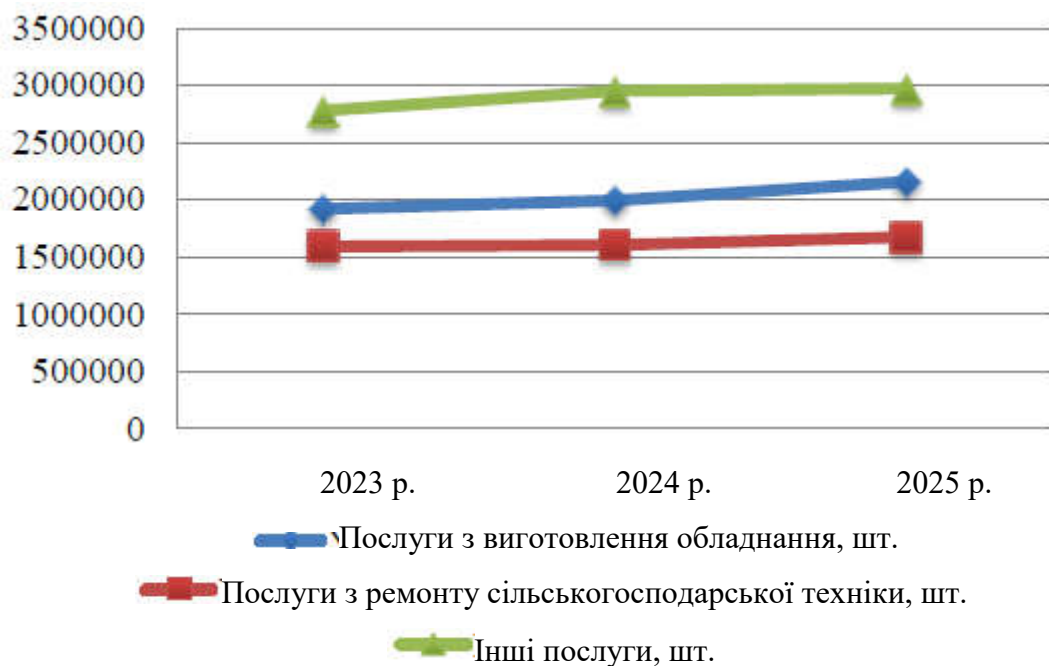


Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізованих послуг ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр.

Джерело: [7]

Таким чином, стабільне збільшення обсягів реалізації послуг ТОВ «Ремтех», зокрема послуг, пов'язаних із виготовленням обладнання, свідчить про збереження достатнього рівня попиту на продукцію механічного призначення. Навіть за умов активного поширення автоматизованих систем, сучасних машин і технологічних комплексів потреба у виготовленні механічного обладнання залишається актуальною. Це

підтверджує доцільність подальшого розвитку відповідного напрямку діяльності підприємства та його значення у загальній структурі послуг ТОВ «Ремтех».

Відповідно до даних таблиці 2.3, у структурі реалізованих послуг підприємства протягом 2023–2025 рр. відбувалися певні зміни питомої ваги окремих їх видів. Зокрема, частка послуг із виготовлення обладнання мала тенденцію до поступового збільшення. У 2023 р. вона становила 31,2 % загального обсягу реалізованих послуг, у 2024 р. — 31,3 %, а у 2025 р. досягла 35,0 %. Таким чином, за аналізований період питома вага цього виду послуг збільшилася на 3,8 процентних пункти, що свідчить про підвищення його значущості у структурі діяльності підприємства.

Послуги з ремонту сільськогосподарської техніки протягом досліджуваного періоду займали найбільшу частку в загальному обсязі реалізації ТОВ «Ремтех». У 2023 р. їх питома вага дорівнювала 39,5 %, у 2024 р. — 39,4 %, а у 2025 р. знизилася до 38,0 %. Отже, попри збереження провідного місця цього виду послуг у структурі діяльності підприємства, його питома вага у 2025 р. скоротилася порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про поступову зміну внутрішньої структури реалізації послуг на користь інших напрямів, насамперед виготовлення обладнання.

Питома вага інших послуг також характеризувалася тенденцією до зменшення. У 2023 р. їх частка становила 29,3 %, у 2024 р. — 29,4 %, тоді як у 2025 р. вона скоротилася до 27,0 %. Таким чином, за останній рік досліджуваного періоду відбулося зниження частки інших послуг на 2,4 процентних пункти порівняно з 2024 р.

Отже, структура послуг ТОВ «Ремтех» у 2023–2025 рр. характеризувалася певними структурними змінами. Найбільшу питому вагу протягом усього періоду займали послуги з ремонту сільськогосподарської техніки, однак їх частка поступово зменшувалася. Натомість спостерігалось зростання ролі послуг із виготовлення обладнання, що може свідчити про перспективність цього напрямку для подальшого розвитку підприємства. Для

детальнішої оцінки зазначених змін доцільно проаналізувати структуру послуг ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр. відповідно до даних таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура послуг ТОВ «Ремтех», %

№ п/п	Вид послуг	2023	2024	2025
1	Послуги з виготовлення обладнання	31,2	31,3	35,0
2	Послуги з ремонту сільськогосподарської техніки	39,5	39,4	38,0
3	Інші послуги	29,3	29,4	27,0
	Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: [44]

Проведений аналіз реалізації послуг ТОВ «Ремтех» упродовж 2023–2025 рр. засвідчив наявність стійкої позитивної тенденції щодо зростання попиту на всі основні види послуг, які надає підприємство. При цьому у 2025 р. ланцюгові темпи зростання обсягів реалізації послуг були вищими порівняно з відповідними показниками 2024 р., що свідчить про активізацію попиту на послуги підприємства. Результати факторного аналізу зміни обсягу реалізації показали, що ключовим чинником його збільшення стало підвищення цін на послуги. Таким чином, приріст вартості реалізації значною мірою був зумовлений саме ціновим фактором.

Організація управління ТОВ «Ремтех» здійснюється на основі положень Статуту підприємства, який визначає основні засади його функціонування, права та обов'язки органів управління. Як юридична особа підприємство має самостійні права та обов'язки, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності, та несе відповідальність за результати своєї роботи відповідно до чинного законодавства України.

Відповідно до сформованої на підприємстві системи управління між окремими службами, структурними підрозділами та працівниками встановлено розподіл управлінських функцій, повноважень і відповідальності. Кожен підрозділ та окремий працівник виконує визначене коло завдань відповідно до посадових обов'язків. При цьому функціональні

завдання структурних одиниць не є ізольованими, оскільки між ними існують взаємозв'язки та взаємозалежність, необхідні для забезпечення узгодженості виробничих і управлінських процесів.

Організаційну побудову підприємства та склад його структурних підрозділів ТОВ «Ремтех» визначає самостійно з урахуванням особливостей власної господарської діяльності (рис. 2.2). Формування раціональної організаційної структури управління передбачає оптимальний розподіл управлінських функцій між окремими підрозділами, встановлення чітких взаємозв'язків між ними та визначення рівнів підпорядкованості. Такий підхід сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і забезпеченню належної ефективності функціонування підприємства.

За характером побудови та розподілу управлінських повноважень організаційна структура управління ТОВ «Ремтех» належить до лінійно-функціонального типу. Її особливістю є поєднання принципу єдиначальності з функціональним розподілом управлінських завдань між відповідними службами та підрозділами. Така структура дає змогу забезпечити чіткість підпорядкування, розмежування відповідальності та спеціалізацію управлінської діяльності.

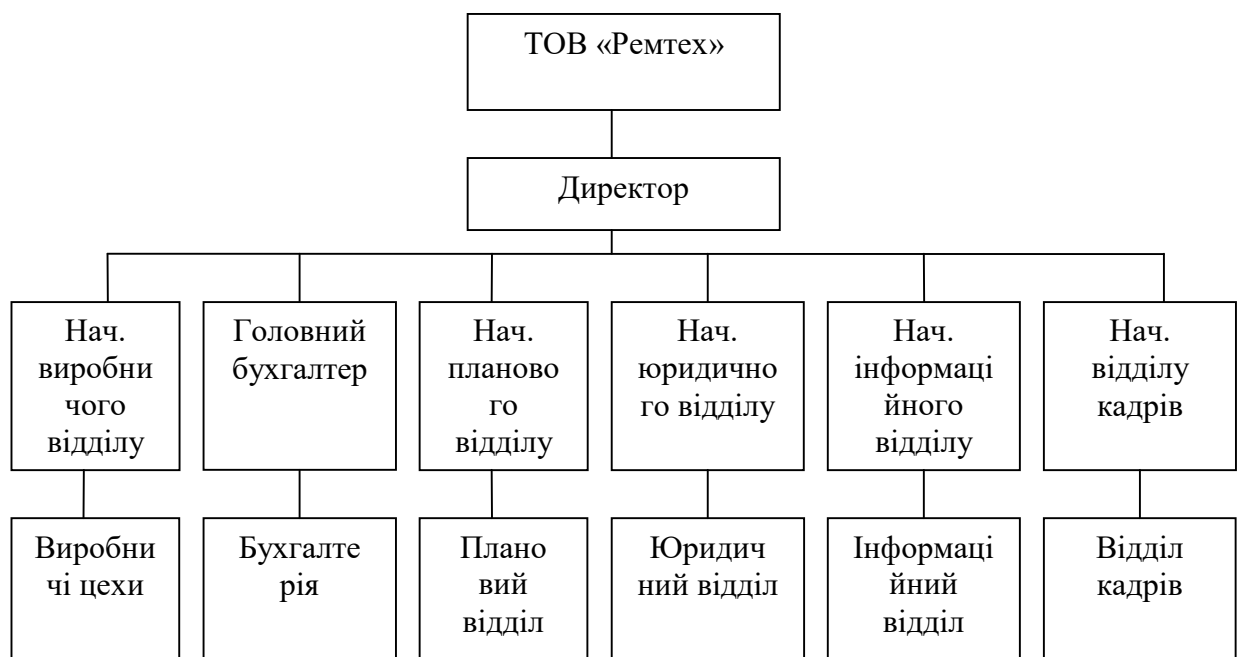


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Ремтех»

Керівництво діяльністю ТОВ «Ремтех» здійснює директор, на якого покладено організацію та координацію всієї роботи підприємства. Директор несе відповідальність за загальний стан, результати господарської діяльності та функціонування підприємства перед державою і трудовим колективом. У межах наданих повноважень він представляє інтереси підприємства у державних органах, установах, організаціях та інших суб'єктів господарювання, здійснює управління майном товариства та забезпечує його належне використання.

До компетенції директора також належить укладання господарських договорів і здійснення інших юридично значущих дій від імені підприємства. У межах чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів директор видає накази й розпорядження, обов'язкові для виконання працівниками підприємства. Відповідно до норм трудового законодавства він здійснює прийняття працівників на роботу та їх звільнення, визначає заходи матеріального і морального стимулювання, а у разі необхідності застосовує дисциплінарні стягнення. Крім того, директор має повноваження щодо відкриття та використання банківських рахунків підприємства, необхідних для здійснення його фінансово-господарських операцій.

Отже, директор виконує ключову роль у системі управління ТОВ «Ремтех», забезпечуючи організацію роботи структурних підрозділів, прийняття управлінських рішень, координацію діяльності персоналу та загальне функціонування підприємства. Для оцінювання кадрового складу та визначення його змін упродовж досліджуваного періоду доцільно проаналізувати структуру персоналу підприємства. Відповідні дані щодо складу та чисельності працівників ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.4. Відповідно до інформації, представленої в таблиці 2.4, у 2023 р. основну частину персоналу ТОВ «Ремтех» становили робітники, питома вага яких дорівнювала 84,5%. При цьому частка основних робітників у загальній чисельності персоналу становила 59,0 %, а допоміжних - 25,5 %. На службовців припадало 15,5% працівників підприємства.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «Ремтех», %

Функціональні групи персоналу	2023		2024		2025		Відхилення			
	чисельність, ос.	пит. вага, %	чисельність, ос.	пит. вага, %	чисельність, ос.	пит. вага, %	чисельності		структури	
							2023/2012	2014/2013	2014/2012	2023/2022
Робітники	408	84,5	387	84,3	374	83,9	-34	-13	-0,6	-0,5
з них:										
основні	285	59,0	269	58,6	264	59,2	-21	-5	0,2	0,6
допоміжні	123	25,5	118	25,7	110	24,7	-13	-8	-0,8	-1,0
Службовці	75	15,5	72	15,7	72	16,1	-3	-	0,6	0,5
з них:										
керівники	55	11,4	55	12,0	55	12,3	-	-	0,9	0,3
фахівці	20	4,1	17	3,7	17	3,8	-3	-	-0,3	0,1
Разом	483	100,0	459	100,0	446	100,0	-37	-13	-	-

Джерело: [31]

У 2024 р. структура персоналу за основними категоріями змінилася незначно. Частка робітників становила 84,3 %, у тому числі основних робітників - 58,6 %, а допоміжних - 25,7 %. Водночас питома вага службовців дещо збільшилася та становила 15,7 %. У 2025 р. у структурі персоналу підприємства робітники продовжували займати домінуюче положення, їх частка становила 83,9 %. Серед них 59,2 % припадало на основних робітників, тоді як частка допоміжного персоналу дорівнювала 24,7 %. Питома вага службовців у цьому році зросла до 16,1 %. Таким чином, аналіз кадрової структури ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр. свідчить про відносно стабільне співвідношення між основними категоріями працівників. Водночас простежується поступове зменшення питомої ваги робітників у загальній чисельності персоналу. Якщо у 2023 р. їх частка становила 84,5 %, то у 2025 р. вона знизилася до 83,9 %, тобто скорочення склало 0,6 процентних пунктів. Одночасно спостерігалось незначне збільшення питомої ваги службовців, що може бути пов'язано зі змінами у структурі управлінського та адміністративного персоналу підприємства.

2.2. Оцінка фінансового стану товариства

Базовими інформаційними джерелами для проведення оцінювання фінансового стану підприємства виступають бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати. На основі даних бухгалтерського балансу, шляхом систематизації та групування його окремих статей, а також доповнення інформацією щодо структури активів і джерел їх формування та динаміки вкладених коштів за досліджуваний звітний період, сформуємо порівняльний аналітичний баланс. Результати його побудови наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналітичний бухгалтерський баланс ТОВ «Ремтех» за
2023–2025 рр.

Статті балансу	2023		2024		2025		Зміни, 2023 до 2025, тис. грн
	тис. грн	% до підсум ку	тис. грн	% до підсум ку	тис. грн	% до підсум ку	
АКТИВ							
1. Необоротні активи, у т.ч.:							
Основні засоби	9 268	38,7	12 942	46,4	10 516	34,6	1 248
2. Оборотні активи, у т.ч.:							
Запаси	9 872	41,3	10 784	38,7	14 330	47,2	4 458
Дебіторська заборгованість	1 813	7,6	2 619	9,4	1 850	6,1	37
Грошові кошти	2 968	12,4	1 518	5,4	3 669	12,1	701
Короткострокові фінансові вкладення	10	0,0	10	0,0	10	0,0	0
БАЛАНС	23 931	100	27 873	100	30 375	100	6 444
ПАСИВ							
3. Власний капітал, у т.ч.:							
Статутний капітал	4 131	17,3	4 131	14,8	4 131	13,6	-
Нерозподілений прибуток	17 844	74,6	17 839	64,0	22 312	73,5	4 468
Додатковий капітал	327	1,4	327	1,2	327	1,1	0
4. Довгострокові зобов'язання	0	0,0	4 919	17,6	3 060	10,1	3 060
5. Короткострокові зобов'язання, у т.ч.:							
Позики та кредити	1 000	4,2	300	1,1	0	0,0	-1 000
Кредиторська	602	2,5	295	1,1	436	1,4	-166
Оціночні зобов'язання	27	0,1	62	0,2	109	0,4	82
БАЛАНС	23 931	100	27 873	100	30 375	100	6 444

Відповідно до інформації, наведеної в табл. 2.5, у 2025 році порівняно з 2023 роком загальна величина балансу підприємства збільшилася на 6 444 тис. грн. Це свідчить про розширення обсягу майна та джерел його формування протягом досліджуваного періоду.

Зростання загальної вартості активів підприємства було зумовлено передусім збільшенням обсягу запасів. Так, у 2025 році їх величина була на 4 458 тис. грн більшою порівняно з відповідним показником 2023 року. З одного боку, формування необхідного рівня запасів може забезпечувати безперервність господарської діяльності, проте їх надмірне накопичення негативно впливає на фінансовий стан підприємства, оскільки призводить до вилучення грошових ресурсів з обороту та зменшує можливості їх ефективного використання. Одночасно за аналізований період відбулося незначне збільшення залишку грошових коштів - на 701 тис. грн, а також вартості основних засобів - на 1 248 тис. грн. Дебіторська заборгованість зросла на 37 тис. грн. Її збільшення може свідчити про наявність випадків несвоєчасного виконання клієнтами своїх зобов'язань щодо оплати поставленої продукції та наданих послуг. У структурі пасиву балансу ТОВ «Ремтех» у 2025 році порівняно з 2023 роком відбулися також певні зміни. Зокрема, величина нерозподіленого прибутку збільшилася на 4 468 тис. грн, що характеризує позитивну зміну власних джерел фінансування підприємства. Одночасно сума позик і кредитів організації скоротилася на 1 000 тис. грн. Крім того, спостерігалось зменшення короткострокових зобов'язань у формі кредиторської заборгованості на 166 тис. грн порівняно з рівнем 2023 року. Скорочення цього виду зобов'язань характеризує зменшення обсягу заборгованості підприємства перед постачальниками та іншими кредиторами. Під час оцінювання структури бухгалтерського балансу ТОВ «Ремтех» необхідно звернути увагу на співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською розглядається як позитивна характеристика фінансового стану підприємства, оскільки свідчить про

більший обсяг коштів, які мають надійти від контрагентів, порівняно з обсягом поточних зобов'язань перед ними. Для оцінювання платоспроможності ТОВ «Ремтех» доцільно використати дані бухгалтерського балансу, оскільки вони дають змогу визначити рівень ліквідності оборотних активів та оцінити можливість їх трансформації у грошову форму для погашення відповідних зобов'язань. З метою визначення рівня ліквідності балансу ТОВ «Ремтех» необхідно здійснити зіставлення підсумкових значень відповідних груп активів і пасивів (табл. 2.6). Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним за умови одночасного виконання таких нерівностей: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$. Дотримання зазначених співвідношень свідчить про відповідність строків перетворення активів у грошові кошти строкам погашення зобов'язань підприємства. У таблиці 2.6 представлено результати проведених розрахунків, на основі яких можна оцінити співвідношення між підсумковими величинами відповідних груп активів і пасивів ТОВ «Ремтех». Отримані результати дають можливість визначити рівень ліквідності балансу підприємства та встановити, наскільки фактична структура його активів і зобов'язань відповідає встановленим умовам абсолютної ліквідності:

2023 р. = $2\,968 > 602$; $1\,813 > 1\,000$; $9\,872 > 0$; $9\,278 < 22\,302$.

2024 р. = $1\,528 > 295$; $2\,619 > 300$; $10\,784 > 4\,919$; $12\,952 < 22\,297$.

2025 р. = $3\,6791 > 436$; $3\,679 > 0$; $14\,330 > 3\,060$; $10\,526 < 26\,770$.

З урахуванням результатів проведеного аналізу можна стверджувати, що протягом досліджуваного періоду найбільш ліквідні активи ТОВ «Ремтех» забезпечували покриття найбільш термінових зобов'язань підприємства. Швидкоореалізовані активи у 2023–2025 рр. також перевищували обсяг короткострокових пасивів, що характеризує достатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань відповідними активами. Аналогічно, величина повільноореалізованих активів була більшою за довгострокові та середньострокові пасиви, тобто протягом аналізованого періоду виконувалася умова $A3 > П3$.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Ремтех» за період 2023 –
2025 рр., тис. грн

Ак тив	2023	2024	2025	Па сив	2023	2024	2025	Надлишок або нестача коштів		
								2023	2024	2025
A1	2 968	1 528	3 679	П1	602	295	436	2366	1233	3243
A2	1 813	2 619	3 679	П2	1 000	300	0	813	2319	1850
A3	9 872	10 784	14 330	П3	0	4 919	3 060	9872	5865	11270
A4	9 278	12 952	10 526	П4	22 302	22 297	26 770	-13024	-9345	16244
Ба ланс	23931	27883	30385	Ба ланс	23904	27811	30266	-	-	-

Джерело: [5]

Важливою позитивною характеристикою фінансового стану підприємства є виконання основної умови його платоспроможності. Це свідчить про те, що ТОВ «Ремтех» володіє достатнім обсягом власних оборотних коштів, необхідних для забезпечення безперервності відтворювального процесу. Отже, за результатами зіставлення відповідних груп активів і пасивів установлені умови ліквідності виконуються, а баланс підприємства можна вважати ліквідним.

Для більш комплексної оцінки рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ремтех» доцільно дослідити систему основних фінансових коефіцієнтів, які дають змогу детальніше охарактеризувати спроможність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Результати відповідних розрахунків за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.7.

За даними табл. 2.7 можна зробити висновок, що протягом усього досліджуваного періоду ТОВ «Ремтех» мало достатній обсяг грошових ресурсів для забезпечення погашення поточних зобов'язань. Про це свідчить значення коефіцієнта поточної ліквідності, яке перевищує рекомендований нормативний рівень. Така ситуація характеризує здатність підприємства покривати короткострокову заборгованість за рахунок наявних оборотних активів.

Позитивною є також динаміка та рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності. Його значення протягом аналізованого періоду було істотно вищим за нормативне, що свідчить про достатню спроможність підприємства оперативно виконувати свої поточні боргові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини активів - грошових коштів та їх еквівалентів. У цілому отримані результати підтверджують достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Ремтех».

Таблиця 2.7

Показники оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ремтех» за період 2023–2025 рр.

Назва показника	2023	2024	2025
Коефіцієнт загальної ліквідності	9,15	25,09	45,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,85	2,57	8,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,98	6,97	0,18
Коефіцієнт співвідношення грошових коштів та чистого оборотного капіталу	0,23	0,11	0,19
Коефіцієнт співвідношення запасів і короткострокових зобов'язань	6,06	16,41	26,29
Коефіцієнт співвідношення запасів та чистого оборотного капіталу	0,76	0,76	0,74
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	3,01	8,88	4,24

Джерело: [35]

Значення коефіцієнта співвідношення грошових коштів і чистого оборотного капіталу, а також коефіцієнта проміжної ліквідності протягом аналізованого періоду відповідали встановленим нормативним значенням. Це свідчить про достатній рівень забезпеченості підприємства найбільш ліквідними активами та його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт співвідношення запасів і чистого оборотного капіталу також перебував у межах нормативного значення впродовж усього досліджуваного періоду. Його рівень не перевищував встановленої

нормативної межі, що характеризує прийнятне співвідношення між величиною запасів та чистим оборотним капіталом підприємства. Отже, структура оборотних активів ТОВ «Ремтех» за цим показником не створювала суттєвих ризиків для його поточної платоспроможності.

Загальну зміну показників ліквідності ТОВ «Ремтех» у динаміці доцільно розглянути за допомогою графічного відображення. Відповідна динаміка показників ліквідності за 2023–2025 рр. наведена на рисунку 2.3.

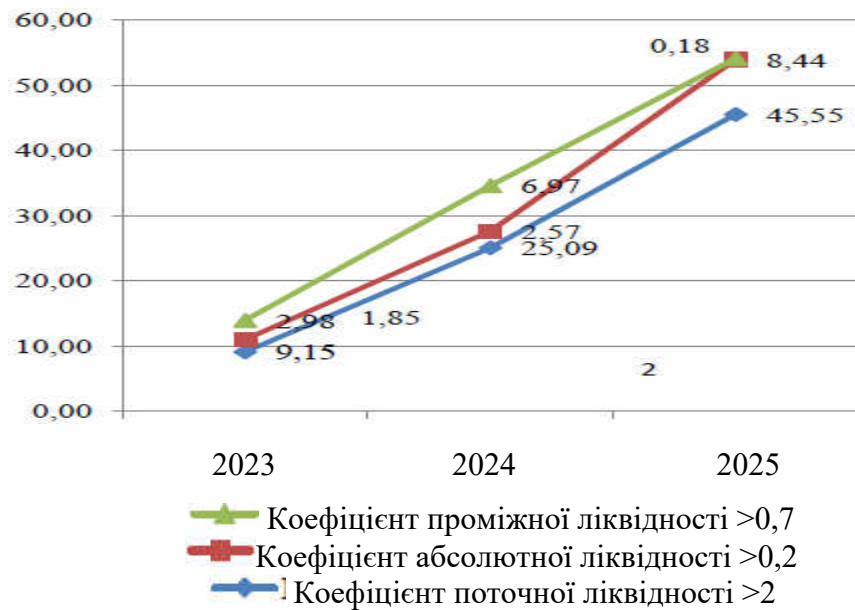


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр.

За результатами проведеного аналізу ліквідності можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Ремтех» загалом характеризується достатньою стабільністю. Відповідність основних коефіцієнтів ліквідності нормативним значенням свідчить про спроможність підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання. Наявність достатнього обсягу ліквідних активів забезпечує підприємству можливість погашати заборгованість у встановлені строки, що позитивно характеризує його платоспроможність та кредитоспроможність. Отже, ТОВ «Ремтех» має достатньо високий рівень кредитоспроможності та перебуває у відносно стійкому фінансовому становищі.

Наступним етапом оцінювання фінансового стану підприємства є дослідження його фінансової стійкості. Для комплексної характеристики рівня фінансової незалежності, структури джерел фінансування та здатності підприємства забезпечувати стабільність своєї діяльності доцільно розрахувати й проаналізувати систему відносних фінансових коефіцієнтів. Відповідні розрахунки та їх значення за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Ремтех» за період 2023–2025 рр.

Назва коефіцієнта	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,93	0,80	0,88
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,07	0,25	0,13
Коефіцієнт маневреності	0,58	0,42	0,61
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів	1,38	0,95	1,71
Коефіцієнт забезпеченості оборотного капіталу власними джерелами фінансування.	1,01	0,76	0,90

Джерело: [1]

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду перевищував рекомендоване нормативне значення 0,5. Це свідчить про достатню фінансову незалежність ТОВ «Ремтех» та його відносно низьку залежність від використання позикового капіталу. Дотримання зазначеної умови має важливе значення не лише для самого підприємства, оскільки характеризує його фінансову самостійність, а й для кредиторів, які отримують додаткові гарантії щодо можливості виконання підприємством своїх боргових зобов'язань. Аналогічна ситуація спостерігається за коефіцієнтом співвідношення власних і позикових коштів, значення якого не перевищувало встановленої нормативної межі 1. Це свідчить про переважання власних джерел фінансування над позиковими та характеризує достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2023 та 2025 роках перевищував нормативне значення, що характеризує достатній обсяг власних фінансових

ресурсів, які підприємство може використовувати для фінансування поточної діяльності. У 2024 році значення цього показника перебувало в межах встановленого нормативу, що також свідчить про прийнятний рівень забезпеченості підприємства власними оборотними коштами та можливість оперативно використовувати їх у процесі господарської діяльності. У 2025 році на кожну 1 грн оборотних активів ТОВ «Ремтех» припадало 1,71 грн необоротних активів. Така структура активів характеризує співвідношення між довгостроковими та поточними ресурсами підприємства і дає змогу оцінити особливості розподілу його майнового потенціалу.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу фінансової стійкості можна зробити висновок, що в досліджуваному періоді ТОВ «Ремтех» характеризувалося достатнім рівнем платоспроможності. Наявні в розпорядженні підприємства грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення забезпечували покриття його короткострокових зобов'язань, що свідчить про здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Завершальним етапом оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Ремтех» є визначення ймовірності виникнення банкрутства. Для цього доцільно застосувати модифіковану модель Альтмана, яка дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та рівень ризику втрати ним платоспроможності. Результати розрахунку ймовірності банкрутства ТОВ «Ремтех» за модифікованою моделлю Альтмана наведено в таблиці 2.9.

$$Z = 0,717 X_1 + 0,874 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,995 X_5, \quad (2.1)$$

де X_1 - показник, що визначається як співвідношення різниці між оборотними активами та оборотними пасивами до загальної вартості активів підприємства. Він характеризує частку чистого оборотного капіталу в загальній величині активів;

X_2 - показник співвідношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів, який відображає рівень рентабельності активів, сформованої за рахунок нерозподіленого прибутку;

X3 - співвідношення прибутку до сплати відсотків і податків із загальною вартістю активів підприємства. Цей показник характеризує рівень рентабельності активів за величиною балансового прибутку;

X4 - коефіцієнт співвідношення балансової вартості капіталу до величини позикового капіталу, який характеризує рівень фінансування підприємства та співвідношення власних і залучених джерел коштів;

X5 - показник, що розраховується як відношення виручки від реалізації до загальної вартості активів. Він відображає ефективність використання сукупного майна підприємства та інтенсивність обороту його активів.

Інтерпретація отриманого значення інтегрального показника Z здійснюється відповідно до встановлених критичних меж. Якщо значення Z є меншим за 1,23, фінансовий стан підприємства характеризується високою ймовірністю банкрутства. При знаходженні показника Z у межах від 1,23 до 2,89 ситуація оцінюється як невизначена, оскільки однозначно визначити фінансові перспективи підприємства неможливо. Значення Z понад 2,9, навпаки, характерне для підприємств зі стабільним фінансовим станом і достатнім рівнем фінансової стійкості. Застосування зазначеної методики дає можливість не лише здійснювати систематичний контроль за змінами фінансової стійкості підприємства, а й своєчасно виявляти негативні тенденції у його фінансовому стані. Результати такого оцінювання можуть бути використані для раннього виявлення ризиків зниження платоспроможності та фінансової стійкості, а також для своєчасного розроблення і реалізації відповідних управлінських заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам та збереження стабільності діяльності підприємства. Відповідно до даних таблиці 2.8, у 2024 році значення інтегрального показника оцінювання ймовірності банкрутства становило 2,5. Згідно з установленими критеріями, такий результат характеризує фінансову ситуацію як невизначену, оскільки значення показника перебувало в межах відповідного інтервалу. У 2025 році спостерігалось суттєве покращення

цього показника — його значення збільшилося до 4,45, що перевищує граничне значення 2,9, характерне для фінансово стабільних підприємств.

Таблиця 2.9

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Ремтех» за моделлю Альтмана

Показник	Коефіцієнт	2024	2025
X1	0,717	0,431	0,182
X2	0,874	0,000	0,151
X3	3,107	0,003	0,156
X4	0,42	3,999	7,426
X5	0,995	0,503	0,591
Z	$Z < 1,23$	2,499	4,455

Джерело: [11]

Таким чином, у 2025 році фінансовий стан ТОВ «Ремтех» за результатами оцінювання за модифікованою моделлю Альтмана можна охарактеризувати як стабільний та фінансово стійкий. Значне підвищення інтегрального показника порівняно з 2024 роком свідчить про зменшення ймовірності виникнення кризових явищ та банкрутства підприємства. Отриманий результат також підтверджує позитивні тенденції, виявлені під час попереднього аналізу ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Ремтех».

Для більш наочного представлення зміни інтегрального показника та оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «Ремтех» у динаміці доцільно використати графічний метод. Відповідний графік наведено на рис. 2.4.

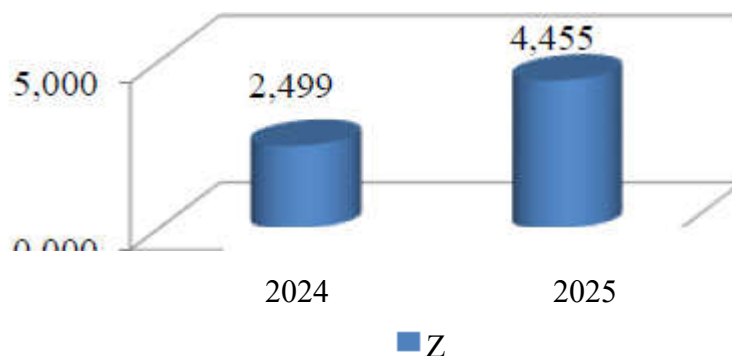


Рис. 2.4. Графік ймовірності банкрутства ТОВ «Ремтех»

Як видно з графіка, протягом досліджуваного періоду спостерігалася стійка позитивна динаміка інтегрального фінансового показника підприємства. Його щорічне зростання свідчить про покращення фінансового стану ТОВ «Ремтех», достатній рівень платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості. Підвищення значення показника також характеризує зниження ризику виникнення кризових явищ і ймовірності банкрутства підприємства. Отже, фінансовий стан ТОВ «Ремтех» можна оцінити як стабільний, із тенденцією до подальшого зміцнення фінансової стійкості.

2.3. Аналіз інвестиційної діяльності ТОВ «Ремтех»

Інвестиції за своєю економічною сутністю являють собою довгострокове вкладення капіталу з метою отримання відповідного економічного або іншого корисного результату. Інвестиційна діяльність може охоплювати весь науково-технічний і виробничий цикл створення певної продукції, ресурсу чи послуги або бути спрямованою лише на окремі його складові. Зокрема, інвестиційні ресурси можуть спрямовуватися на проведення наукових досліджень, виконання проектно-конструкторських робіт, розширення чи реконструкцію наявних виробничих потужностей, створення нового виробництва, освоєння випуску нових видів продукції, а також здійснення заходів з утилізації.

Визначення стратегічних цілей дає змогу трансформувати загальне бачення розвитку підприємства у конкретні завдання, орієнтовані на досягнення визначених виробничих та економічних результатів. Фактично встановлення цілей формує для управлінського персоналу чіткі орієнтири щодо результатів, яких необхідно досягти у визначені строки. Сформульовані цілі конкретизують необхідний обсяг робіт, очікувані результати та часові межі їх досягнення, концентруючи управлінські ресурси й увагу працівників на пріоритетних напрямках діяльності. Особливе значення мають стратегічні цілі, оскільки саме вони визначають довгострокові наміри підприємства та бажане місце, яке воно прагне посісти у відповідному сегменті ринку.

Для визначення необхідності та напрямів стратегічного планування ТОВ «Ремтех» систематично здійснює моніторинг факторів зовнішнього середовища. Основним призначенням такого моніторингу є забезпечення керівництва актуальною та оперативною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Отримані відомості дають змогу визначити, наскільки фактичні результати поточної діяльності підприємства відповідають установленим цілям і плановим орієнтирам. Крім того, моніторинг дозволяє оцінити вплив законодавчих змін на купівельну

спроможність споживачів та функціонування підприємств відповідної галузі, простежити трансформацію цінностей і способу життя клієнтів, а також визначити, які нові стратегії та методи конкурентної боротьби застосовують інші учасники ринку.

У процесі дослідження зовнішнього середовища керівництво ТОВ «Ремтех» використовує інформацію, отриману з різноманітних джерел. Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати посередники та інші учасники ринку, які здатні повідомляти про зміни конкурентних позицій підприємства, зокрема про можливе посилення позицій конкурентів. Водночас така інформація переважно характеризує зовнішні прояви певної проблеми, тобто проблеми-симптоми, і не завжди дає змогу встановити її першопричину. Саме тому одним із ключових завдань дослідницької роботи є визначення фундаментальних причин, які лежать в основі виявлених негативних явищ. Виявлення та правильне формулювання проблеми є важливим етапом стратегічного дослідження, оскільки чітке визначення проблемної ситуації створює основу для розроблення ефективних управлінських рішень і стратегічного планування.

Для підвищення результативності перспективного планування у ТОВ «Ремтех» доцільно сформувати комплексну систему управління, яка охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів. Реалізація такої системи передбачає виконання таких основних заходів:

- проведення маркетингового дослідження для визначення потреб споживачів, ринкових тенденцій та конкурентного середовища;
- здійснення SWOT-аналізу з метою систематизації сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- формування стратегії підприємства з урахуванням результатів проведених досліджень;
- запровадження системи показників для оцінювання досягнення встановлених стратегічних і тактичних цілей;

- розроблення системи стимулювання персоналу, орієнтованої на підвищення результативності праці;
- проведення діагностики чинної системи управління та виявлення її проблемних аспектів;
- розвиток і вдосконалення системи управління відповідно до актуальних потреб підприємства;
- удосконалення організаційної структури з урахуванням змін у масштабах і напрямках діяльності;
- оптимізація основних бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та скорочення непродуктивних витрат;
- організація системи бюджетування для забезпечення планування та контролю використання фінансових ресурсів;
- оцінювання ефективності отриманих результатів та визначення відповідності фактичних показників установленим стратегічним орієнтирам.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від організації інформаційного обміну. Інформаційні потоки забезпечують взаємодію як між окремими елементами та структурними підрозділами підприємства, так і між підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища. Своєчасне надходження, оброблення та використання інформації є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Ремтех» використаємо SWOT-аналіз. Цей метод передбачає комплексне дослідження сильних і слабких сторін підприємства, а також нейтральних характеристик його діяльності, які можуть впливати на формування та реалізацію стратегії. Результати проведення SWOT-аналізу ТОВ «Ремтех» наведено в табл. 2.10.

Як свідчать результати, представлені в таблиці 2.10, до основних сильних сторін ТОВ «Ремтех» можна віднести компетентність управлінського персоналу та наявність сформованого стратегічного бачення

розвитку підприємства. Зазначені характеристики створюють передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень та визначення перспективних напрямів діяльності. Водночас серед слабких сторін підприємства виділяється недостатньо сильна ринкова позиція, що може обмежувати можливості його подальшого розвитку та посилювати вплив конкурентів.

Таблиця 2.10

Аналіз внутрішнього середовища організації (SNW-аналіз)

ТОВ «Ремтех»

№	Назва стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
		Сильна “S”	Нейтральна “N”	Слабка “W”
1.	Стратегія розвитку	X		
2.	Рівень маркетингу		X	
3.	Управління збутом		X	
4.	Управління закупівлями		X	
5.	Фінансові ресурси:			
	можливості фінансування за рахунок власних	X		
	забезпеченість оборотними коштами;	X		
	забезпеченість коштами на заробітну плату	X		
6.	Матеріально-технічні ресурси:			
	офіс та складські приміщення;		X	
	обладнання та технічне оснащення;		X	
	наявність власного транспорту		X	
7.	Трудові ресурси:			
	компетентність керівників	X		
	кваліфікація персоналу		X	
8.	Організаційна культура	X		
9.	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці персоналу	X		
10.	Частка на ринку			X
11.	Репутація на ринку		X	

Джерело: [37]

Для більш комплексного визначення факторів зовнішнього середовища та оцінювання характеру їх впливу на діяльність ТОВ «Ремтех» доцільно провести PEST-аналіз. Його результати дадуть змогу систематизувати ключові зовнішні чинники, які необхідно враховувати під час стратегічного планування підприємства.

PEST-аналіз є аналітичним інструментом стратегічного управління, призначеним для системного дослідження основних груп факторів зовнішнього середовища. Назва методики походить від перших літер англomовних понять Political, Economic, Social та Technological, що відповідно охоплюють політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Застосування PEST-аналізу дає можливість визначити зовнішні умови, які можуть створювати для підприємства як потенційні можливості, так і загрози, та врахувати їх під час формування стратегічних планів і вибору напрямів подальшого розвитку.

Дослідження політико-правових чинників дає змогу визначити нормативні межі функціонування підприємства, особливості його діяльності на різних рівнях управління, а також оцінити ставлення органів місцевого самоврядування до розвитку підприємницької діяльності. Результати проведеного PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Ремтех» наведено в таблиці 2.11.

Відповідно до даних таблиці 2.11, під впливом соціальних факторів для ТОВ «Ремтех» формуються певні перспективи розвитку. До основних можливостей у цій сфері можна віднести розширення мережі підприємства, удосконалення та розширення його організаційної структури, освоєння нових сегментів ринку, а також перегляд і вдосконалення товарної політики відповідно до змін потреб споживачів.

Економічні чинники також створюють для підприємства низку потенційних можливостей. Серед них можна виділити зниження вартості робочої сили та можливість залучення кваліфікованих працівників, які вивільняються з інших підприємств.

Додатковою перспективою є збільшення обсягів реалізації послуг, що може бути досягнуто за рахунок розширення клієнтської бази та активізації ринкової діяльності. Важливим напрямом також є підвищення якості надання послуг із використанням сучасних технологій, обладнання та методів організації робіт.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз ТОВ «Ремтех»

Фактори	Можливості	Загрози	Стратегія фірми
Політичні: 1. Стабілізація політичної влади; 2. Екологічні проблеми; 3. Відкрита зовнішня політика.	1. Зниження податкової ставки; 2. Здешевлення послуг; 3. Підвищення конкурентоспроможності фірми.	1. Розширення географії продажів компаній-конкурентів. 2. Збільшення податкових відрахувань до державних фондів	1. Розширення торговельних площ; 2. Зниження цін; 3. Використання власних фінансових коштів для вдосконалення торгівлі.
Економічні: 1. Повільне зростання рівня доходів населення; 2. Нестабільність економіки, пов'язана з сировинною спрямованістю та залежністю від світової кон'юнктури цін на нафту; 3. Досить великі інвестиційні вкладення.	1. Здешевлення робочої сили, вивільнення кваліфікованих працівників; 2. Можливість збільшення обсягу продажів; 3. Можливість підвищення якості надання послуг.	1. Зростання закупівельних цін; 2. Ризик при оцінці платоспроможності покупців; 3. Зниження цін на продукцію з боку конкурентів.	1. Підвищення продуктивності праці; 2. Підвищення рівня обслуговування; 3. Надання знижок постійним клієнтам
Соціальні: 1. Високий рівень безробіття; 2. Повільне зростання рівня соціального захисту; 3. Несприятлива демографічна ситуація.	1. Створення нових робочих місць. 2. Розширення ринку в галузі будівництва; 3. Модифікація товарної політики	1. Зростання рівня безробіття; 2. Загроза зниження якості товарів і послуг.	1. Залучення нових постачальників та посередників; 2. Розширення діяльності; 3. Постійний аналіз уподобань споживачів
Технологічні: 1. Прагнення до світових стандартів; 2. Недостатність інвестиційних ресурсів для розробки, впровадження та широкого використання власних технологічних розробок; 3. Застарілі технології виробництва.	1. Розробка інвестиційної стратегії; 2. Оптимальне використання наявних ресурсів та площ; 3. Модифікації маркетингової діяльності.	1. Існує загроза випередження конкурентами, що може спричинити втрату частки ринку; 2. Втрата конкурентних переваг; 3. Нерегулярність поставок посередників	1. Відповідність найкращим світовим аналогам операційних систем і процесів; 2. Забезпечення інвестицій; 3. Створення модифікованих баз обліку товарних запасів на складах

Політичні та правові фактори, своєю чергою, можуть формувати можливості для покращення економічних результатів діяльності ТОВ «Ремтех». Зокрема, потенційне зниження податкового навантаження

сприятиме зменшенню витрат підприємства та збільшенню обсягу ресурсів, які можуть бути спрямовані на його розвиток. Зниження вартості послуг також може позитивно вплинути на попит та конкурентні позиції підприємства. У сукупності зазначені фактори здатні створити передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ремтех» і зміцнення його ринкових позицій.

Технологічні чинники також формують для ТОВ «Ремтех» низку потенційних можливостей. До них можна віднести розроблення та впровадження інвестиційної стратегії, раціоналізацію використання наявних матеріальних, фінансових і виробничих ресурсів, ефективніше використання наявних площ, а також удосконалення торговельної та маркетингової діяльності. Реалізація зазначених можливостей може сприяти підвищенню ефективності господарських процесів, зміцненню ринкових позицій та формуванню передумов для подальшого розвитку підприємства.

Водночас діяльність ТОВ «Ремтех» перебуває під впливом низки зовнішніх загроз, які можуть негативно позначитися на результатах його роботи. До основних загроз належать зростання рівня безробіття, можливе погіршення якості товарів і послуг, підвищення закупівельних цін, а також ризики, пов'язані з оцінюванням платоспроможності покупців. Додатковими негативними факторами є зниження конкурентами цін на аналогічну продукцію, розширення географії їхньої діяльності, збільшення податкових відрахувань до державних фондів, можливе надання державної підтримки конкурентним підприємствам, втрата власних конкурентних переваг та нерегулярність постачання ресурсів посередниками.

Результати проведеного PEST-аналізу дають підстави визначити основні стратегічні напрями діяльності ТОВ «Ремтех», спрямовані на використання наявних можливостей та мінімізацію негативного впливу зовнішніх загроз. До пріоритетних заходів доцільно віднести залучення нових постачальників і посередників, що дозволить зменшити залежність від окремих контрагентів, розширення масштабів діяльності підприємства та

активізацію роботи на перспективних сегментах ринку, а також систематичне дослідження потреб і споживчих уподобань клієнтів.

Таким чином, проведення стратегічного PEST-аналізу дозволило систематизувати основні чинники, які характеризують сучасний стан соціальної, правової, економічної, політичної та технологічної сфер зовнішнього середовища підприємства. Виявлені фактори мають бути враховані керівництвом ТОВ «Ремтех» під час визначення перспектив розвитку, формування стратегічних пріоритетів та прийняття управлінських рішень.

Для комплексного визначення внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування ТОВ «Ремтех» доцільно сформувати SWOT-матрицю діяльності підприємства. Її використання дає змогу зіставити сильні та слабкі сторони організації з можливостями й загрозами зовнішнього середовища та визначити найбільш доцільні стратегічні напрями. Відповідну SWOT-матрицю наведено в табл. 2.12.

Згідно з даними таблиці 2.12, до основних сильних сторін ТОВ «Ремтех» належать досвідчене та компетентне керівництво, наявність чітко сформованого стратегічного бачення, активність і енергійність персоналу, його орієнтація на ефективну конкурентну боротьбу, а також наявність певних конкурентних переваг. Сукупність цих характеристик створює внутрішню основу для реалізації стратегічних планів та подальшого зміцнення позицій підприємства на ринку.

Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити й низку слабких сторін підприємства. Передусім до них належить відсутність сформованої інвестиційної стратегії, що може обмежувати можливості довгострокового розвитку та оновлення виробничої бази.

Іншим проблемним аспектом є недостатній рівень прибутковості, на який негативно впливає конкурентне середовище. Зазначені недоліки потребують врахування під час розроблення управлінських заходів і визначення стратегічних пріоритетів.

SWOT-аналіз ТОВ «Ремтех»

	«О» Можливості 1. Зміни у законодавстві 2. Покращення економічної ситуації в країні 3. Можливість виходу на нові ринки 4. Потреба в розширенні асортименту продукції 5. Прискорення зростання ринку 6. Зростаючий попит на послуги з ремонту сільськогосподарської техніки 7. Поява та поширення нових технологій управління	«Т» «Небезпеки, загрози» 1. Зміни у законодавстві 2. Нові конкуренти 3. Замінники товарів 4. Зростання цін на метали 5. Зростання цін на енергоносії 6. Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні
«S» Сильні сторони 1. Досвідчене керівництво. 2. Сильне стратегічне бачення. 3. Енергійність персоналу та орієнтованість на жорстку конкурентну боротьбу. 4. Конкурентні переваги: якість продукції; асортимент послуг; мобільність у реагуванні на вимоги ринку.	«SO» «Поле «Сили-можливості» 1. Використовуючи сильне стратегічне бачення керівництва, освоїти нові ринки 2. Використовуючи зростаючий попит та енергію персоналу, збільшити обсяг продажів і відповідно зміцнити фінансові позиції фірми	«ST» Поле «Сили-Загрози» 1. Утримання позицій на ринку та послаблення впливу конкурентів як наслідок впізнаваності та репутації продукції. 2. Конкурентні переваги (якість, економічність, мобільність) порівняно з товарами-замінниками
«W» Слабкі сторони 1. Недостатнє володіння технологіями управління 2. Низька прибутковість через вплив конкурентів 3. Відсутність відділу маркетингу 4. Недостатність інвестиційних проєктів 3. Застарілі технології виробництва.	«WO» Поле «Слабкі сторони — можливості» 1. За рахунок розширення асортименту продукції та супутніх товарів збільшити прибуток 2. У зв'язку з можливістю виходу на нові ринки підвищити рівень маркетингу 3. Використовуючи нові технології управління, оптимізувати організаційну структуру фірми	«WT» Поле «Слабкі сторони — загрози» 1. Мінімізація впливу конкурентів за допомогою своїх конкурентних переваг 2. Компенсувати підвищення цін на товари покращенням сервісного обслуговування 3. Компенсувати недостатню прибутковість за рахунок зниження витрат.

Отже, результати SWOT- та PEST-аналізу дали змогу визначити ключові сильні й слабкі сторони ТОВ «Ремтех», а також основні можливості

та загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища. Отримана інформація має бути використана під час формування місії підприємства, визначення його довгострокових орієнтирів та встановлення конкретних стратегічних цілей. Водночас у довгостроковій перспективі доцільно передбачити розширення ринку послуг ТОВ «Ремтех» та активізацію його діяльності на перспективних сегментах. Це дозволить скористатися зростанням попиту, розширити клієнтську базу, посилити конкурентні позиції та сформувати умови для досягнення підприємством більш вагомого становища на ринку.

Розроблення інвестиційного проєкту, починаючи з формування початкової ідеї та завершуючи введенням об'єкта в експлуатацію, доцільно розглядати як послідовний інвестиційний цикл. Традиційно він охоплює три взаємопов'язані фази: передінвестиційну, інвестиційну та оперативну. Кожна з них передбачає виконання комплексу певних заходів, спрямованих на обґрунтування доцільності інвестування, реалізацію запланованого проєкту та забезпечення його ефективного функціонування.

Інвестиційна політика ТОВ «Ремтех» переважно орієнтована на технічне оновлення підприємства, зокрема модернізацію сільськогосподарської техніки та придбання сучасного обладнання, необхідного для виконання ремонтних робіт. Практичним підтвердженням реалізації такого напрямку є придбання підприємством протягом останніх трьох років двох токарних верстатів, одного трактора-навантажувача, а також спеціалізованих агрегатів для заточування деталей. Крім того, наприкінці 2025 року ТОВ «Ремтех» завершило реконструкцію та відкрило власний офіс, що також свідчить про спрямування інвестиційних ресурсів на розвиток матеріально-технічної та організаційної бази підприємства.

У перспективі підприємство планує продовжувати оновлення обладнання, придбання сучасної техніки та інвестування коштів у розвиток власної діяльності. Такий підхід відповідає загальній інвестиційній політиці ТОВ «Ремтех», орієнтованій на зміцнення виробничого потенціалу,

підвищення ефективності використання ресурсів та створення передумов для подальшого зростання вартості й прибутковості підприємства.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності та диверсифікації напрямів діяльності ТОВ «Ремтех» на початку 2027 року планує реалізацію нового інвестиційного проєкту - будівництво автозаправної станції (АЗС). Вибір цього напрямку обумовлений привабливістю ринку паливно-мастильних матеріалів, який має важливе значення для функціонування сільськогосподарської техніки, транспортних засобів та підприємств різних галузей.

Фінансовий стан ТОВ «Ремтех» створює необхідні передумови для реалізації такого інвестиційного проєкту. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023–2025 рр. демонструє загалом позитивну динаміку основних фінансових показників. Підприємство є прибутковим та рентабельним, а коефіцієнти ліквідності перебувають на достатньому рівні та перевищують рекомендовані нормативні значення. Це свідчить про спроможність ТОВ «Ремтех» своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання та підтримувати необхідний рівень платоспроможності.

Позитивною характеристикою діяльності підприємства є також зростання попиту на основні види послуг. У 2023–2025 рр. спостерігалось збільшення обсягів реалізації послуг, що свідчить про наявність стійкого попиту та створює додаткові можливості для розширення масштабів господарської діяльності. Поєднання позитивних фінансових результатів із тенденцією до збільшення попиту формує сприятливі умови для реалізації нового інвестиційного проєкту.

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок про достатньо високий рівень фінансової стійкості ТОВ «Ремтех». Водночас окремі показники наближаються до граничних значень, характерних для відносної фінансової стійкості. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення структури фінансових ресурсів та контролю за основними

показниками фінансового стану підприємства. Реалізація масштабного інвестиційного проєкту потребуватиме особливо виваженого підходу до управління фінансовими ресурсами, оскільки значні капіталовкладення можуть вплинути на рівень ліквідності та фінансової стійкості.

Високий рівень платоспроможності дає змогу ТОВ «Ремтех» своєчасно виконувати наявні фінансові зобов'язання. Така спроможність забезпечується, зокрема, ефективним використанням оборотних активів та управлінням дебіторською заборгованістю. У сукупності зазначені фактори свідчать про позитивну спрямованість змін фінансового стану підприємства та наявність у нього потенціалу для подальшого розвитку.

Додатковим підтвердженням фінансової стабільності є результати оцінювання ймовірності банкрутства за модифікованою моделлю Альтмана, наведені в таблиці 2.9. Отримане значення інтегрального показника свідчить про низьку ймовірність виникнення банкрутства ТОВ «Ремтех» та характеризує підприємство як фінансово стійке. Отже, результати проведеного аналізу дозволяють розглядати підприємство як потенційно спроможне до реалізації інвестиційного проєкту за умови належного фінансового обґрунтування його параметрів.

Водночас забезпечення довгострокового успіху ТОВ «Ремтех» безпосередньо пов'язане з необхідністю постійного підтримання належного рівня конкурентоспроможності. Підприємству необхідно систематично досліджувати зміни ринкового середовища, аналізувати поведінку конкурентів, потреби споживачів та загальні тенденції розвитку відповідного сегмента. Результати таких досліджень мають використовуватися для прогнозування можливих змін конкурентного середовища та своєчасного коригування стратегічних і тактичних планів підприємства.

Таким чином, реалізація проєкту будівництва АЗС може стати одним із перспективних напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «Ремтех», розширення джерел отримання доходів та зміцнення його конкурентних позицій. Водночас перед початком реалізації проєкту необхідно провести

детальне техніко-економічне обґрунтування, визначити необхідний обсяг інвестицій, джерела фінансування, прогнозовані доходи й витрати, строк окупності та рівень інвестиційного ризику. Такий підхід дозволить оцінити реальну економічну доцільність будівництва АЗС та визначити його потенційний вплив на фінансовий стан підприємства.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Ремтех» функціонує як комерційне підприємство, основним завданням якого є отримання прибутку від здійснення господарської діяльності. Підприємство має право провадити будь-які види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України. Основними напрямками його виробничо-господарської діяльності є:

- технічне обслуговування, діагностика та ремонт сільськогосподарської техніки й відповідного обладнання;
- ремонт тракторів, силосних і зернозбиральних комбайнів, автомобілів та інших видів збиральної техніки;
- виробництво нестандартного обладнання, спеціальних пристосувань і ремонтних стендів;
- збирання, відновлення та повторне використання зношених деталей;
- механізація трудомістких виробничих і технологічних операцій;
- придбання та реалізація споживачам матеріально-технічних ресурсів, передача сільськогосподарської техніки в оренду та прокат, а також організація навчання сучасним і передовим методам виконання робіт.

2. Організаційна структура управління ТОВ «Ремтех» сформована за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який координує роботу всіх структурних підрозділів та несе відповідальність за результати діяльності підприємства. До основних повноважень директора належать представництво інтересів підприємства в державних установах, організаціях та інших суб'єктів господарювання, управління майном, укладання договорів, видання розпорядчих документів і наказів. У межах чинного трудового законодавства директор здійснює прийняття та звільнення працівників, застосовує заходи заохочення і дисциплінарного впливу, а також розпоряджається банківськими рахунками підприємства. Така система управління забезпечує

чіткий розподіл повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між керівництвом і структурними підрозділами.

3. Результати проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр. свідчать про загалом позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду підприємство залишалося прибутковим і рентабельним, що характеризує достатню ефективність його господарської діяльності. Розраховані показники ліквідності перевищують рекомендовані нормативні значення, що свідчить про здатність ТОВ «Ремтех» своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Поряд із цим спостерігається стійке збільшення попиту на послуги підприємства, що проявляється у зростанні обсягів їх реалізації та створює сприятливі передумови для подальшого розвитку.

4. За результатами проведених розрахунків встановлено, що ТОВ «Ремтех» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості. Підприємство має необхідний обсяг власних фінансових ресурсів для забезпечення стабільності своєї діяльності та виконання поточних зобов'язань. Водночас окремі показники фінансової стійкості наближаються до граничних значень, що потребує постійного контролю з боку керівництва.

5. Високий рівень платоспроможності дає змогу ТОВ «Ремтех» своєчасно виконувати взяті на себе фінансові зобов'язання. Такий стан забезпечується ефективним використанням оборотних активів, їх достатньою оборотністю та належним управлінням дебіторською заборгованістю. У сукупності це свідчить про позитивну динаміку фінансового стану підприємства та наявність необхідних ресурсів для продовження його господарської діяльності. Результати розрахунку за модифікованою моделлю Альтмана також підтверджують стабільність фінансового становища ТОВ «Ремтех»: ймовірність банкрутства підприємства є низькою, а його фінансовий стан характеризується достатнім рівнем стійкості.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РЕМТЕХ»

3.1. Етапи реалізації інвестиційної стратегії ТОВ «Ремтех»

ТОВ «Ремтех» володіє земельною ділянкою площею 400 м², на якій передбачається будівництво автозаправної станції (АЗС). Отже, реалізація інвестиційного проєкту передбачає створення об'єкта фактично з нульового циклу, починаючи з розроблення проєктної документації та завершуючи введенням станції в експлуатацію. Будівництво АЗС планується здійснити у м. Києві. Земельна ділянка розташована в центральній частині міста, що забезпечує вигідне територіальне розміщення майбутнього об'єкта та підвищує інвестиційну привабливість проєкту. Розташування станції у межах міської території створює передумови для формування стабільного попиту на послуги АЗС завдяки значній інтенсивності автомобільного руху та концентрації потенційних споживачів. У межах реалізації інвестиційного проєкту передбачається застосування сучасного обладнання, інноваційних технічних рішень і новітніх технологій, що дасть змогу забезпечити належний рівень функціонування автозаправної станції, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити відповідність об'єкта встановленим експлуатаційним вимогам.

Реалізація інвестиційного проєкту передбачає проходження низки послідовних етапів, до основних з яких належать:

- виконання комплексу проєктно-вишукувальних та проєктних робіт;
- формування необхідного пакета документації, зокрема отримання відповідних дозволів, сертифікатів, погоджень, планів та інших документів;
- виконання основних будівельно-монтажних робіт, включаючи спорудження об'єктів АЗС та облаштування підземних резервуарів для зберігання пального;

- монтаж очисних споруд, призначених для очищення зливових та поверхневих стічних вод;
- облаштування комплексу інженерних мереж і систем, серед яких електропостачання, водопостачання, каналізація, вентиляція, протипожежний захист та інші необхідні комунікації;
- проведення загальнобудівельних робіт;
- постачання, встановлення та монтаж технологічного обладнання автозаправної станції;
- проведення пусканалагоджувальних заходів і перевірка функціонування встановленого обладнання;
- облаштування під'їзних автомобільних шляхів, внутрішніх проїздів та відповідних дорожніх розв'язок;
- завершення будівництва та введення об'єкта в експлуатацію.

На першому етапі функціонування АЗС передбачається залучення трьох працівників. Надалі чисельність персоналу може коригуватися відповідно до фактичних результатів діяльності станції, рівня завантаження, обсягів реалізації продукції та виробничої необхідності. За результатами аналізу ефективності роботи підприємство матиме можливість оптимізувати штатну чисельність як у бік збільшення, так і в бік скорочення. Вигідне розташування автозаправної станції в межах м. Києва сприятиме вирішенню питання забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Наявність значної кількості потенційних працівників у місті створює сприятливі умови для формування штату АЗС. Водночас одним із проблемних аспектів залишається пошук працівників, які мають необхідну професійну підготовку та практичні навички. Крім виконання безпосередніх посадових обов'язків, персонал АЗС повинен володіти базовими навичками роботи з персональним комп'ютером, оскільки значна частина операцій пов'язана з використанням інформаційних та облікових систем.

Відповідно до встановлених вимог, працівники автозаправної станції повинні пройти спеціальну професійну підготовку та мати відповідний

сертифікат, який засвідчує їхню компетентність і право виконувати передбачені посадові функції. У зв'язку з цим ТОВ «Ремтех» може обрати один із двох основних варіантів формування персоналу: залучення вже підготовлених і сертифікованих фахівців або організацію професійного навчання прийнятих на роботу працівників. Для підготовки персоналу передбачена система спеціалізованого навчання. У межах відповідної нафтової інспекції працівники мають пройти обов'язкові навчальні курси, орієнтовна вартість яких становить 3000–5000 грн на одну особу. Таке навчання поширюється на всіх працівників, діяльність яких пов'язана з функціонуванням АЗС, зокрема водіїв, касирів та операторів-заправників. Після успішного завершення відповідної підготовки працівники проходять процедуру сертифікації, що підтверджує їхню професійну готовність до виконання робочих обов'язків.

Автозаправна станція функціонуватиме у складі ТОВ «Ремтех» та перебуватиме у його безпосередньому підпорядкуванні. Загальне управління діяльністю АЗС здійснюватиметься керівництвом підприємства на чолі з директором ТОВ «Ремтех». До компетенції директора належатиме прийняття основних організаційних та економічних рішень, пов'язаних із функціонуванням і розвитком станції. Організаційну структуру управління підприємством наведено на рисунку 3.1.

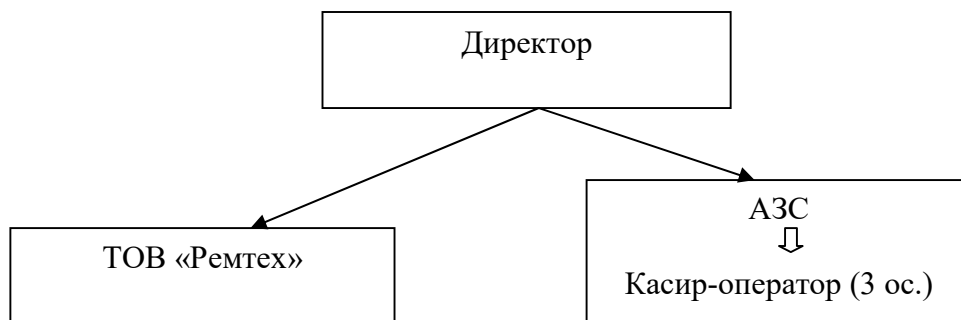


Рис. 3.1. Організаційна структура після впровадження інвестиційної стратегії

У штаті автозаправної станції передбачається зайнятість трьох новоприйнятих працівників на посадах касирів-операторів. Робочий графік кожного працівника становитиме 12 годин на добу. Нарахування заробітної плати здійснюватиметься з урахуванням обов’язкових відрахувань до позабюджетних фондів, розмір яких становить 30 % від фонду оплати праці.

Розрахунок витрат на оплату праці касирів-операторів, включаючи відповідні відрахування, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Фонд оплати праці одного касира-оператора АЗС «Ремтех»

Професія	Кіл-ть осіб	Тип оплати праці	Погодинна ставка, грн	Денна ставка, грн	Місячна ставка, грн	Внески до позабюджетних фондів	Загальна сума оплати праці одного касира-оператора за місяць, грн	Загальна сума оплати праці трьох касирів-операторів за місяць, грн
Касир-оператор	3	Погодинна	96,3	1 155,6	11 556	3 444	15 000	45 000

Протягом щонайменше останнього десятиліття в Україні спостерігалася тенденція до зростання попиту на автомобільний бензин. Що стосується дизельного пального, то його споживання востаннє демонструвало тенденцію до скорочення у 2009 році. Водночас у 2024 році обсяг дефіциту бензину оцінювався приблизно у 4 млн тонн, що свідчить про суттєвий дисбаланс між внутрішніми потребами ринку та можливостями його забезпечення.

Поточна ситуація на ринку автомобільного бензину з позиції співвідношення попиту та пропозиції характеризується більш позитивними тенденціями. Передбачається, що обсяги виробництва бензину відповідної якості будуть вищими, тоді як рівень внутрішнього попиту, навпаки, може виявитися нижчим порівняно з попереднім роком. Це створює більш

сприятливі передумови для забезпечення стабільності паливного ринку та зниження ймовірності виникнення гострого дефіциту.

Водночас під час оцінювання ситуації на ринку необхідно враховувати особливості визначення дефіциту. У загальному розумінні він являє собою різницю між обсягом виробленої продукції та фактичною потребою в ній. При цьому відсутність дефіциту за результатами року загалом не означає повної збалансованості ринку протягом усього періоду. Невідповідність між обсягами виробництва та споживання може виникати в окремих місяцях, створюючи тимчасову нестачу пального.

Зокрема, у 2025 році протягом літнього періоду, а також у вересні та жовтні було зафіксовано помітний розрив між обсягами виробництва та попитом на автомобільний бензин. У зазначені періоди потреба внутрішнього ринку істотно перевищувала можливості виробників щодо забезпечення відповідного обсягу пального. Унаслідок цього виникали потенційні ризики формування дефіциту, що створювало додаткове навантаження як для нафтових компаній, так і для Міністерства енергетики України.

Попри зазначені труднощі, паливний ринок України зміг пройти цей період без критичних наслідків. Поточна динаміка виробництва та споживання автомобільного бензину є менш ризиковою порівняно з попереднім роком. Додатковим позитивним фактором є збільшення обсягів запасів бензину: у поточному році вони перебувають на вищому рівні, ніж за аналогічний період попереднього року. З огляду на це, навіть у липні та серпні, які традиційно характеризуються піковим рівнем попиту на автомобільне пальне, виникнення масштабного дефіциту бензину не прогнозується.

Водночас у 2027 році ситуація на ринку може змінитися внаслідок переходу на використання автомобільного бензину п'ятого екологічного класу. Запровадження нових вимог до якості пального може призвести до певного скорочення обсягів його внутрішнього виробництва. За наявними

оцінками, виробництво бензину відповідного екологічного класу може виявитися дещо нижчим за потреби внутрішнього ринку. Внаслідок цього потенційний розрив між виробництвом і попитом може становити до 3 млн тонн на рік (рис. 3.2), що створює передумови для виникнення дефіциту та посилення залежності внутрішнього ринку від альтернативних джерел постачання.

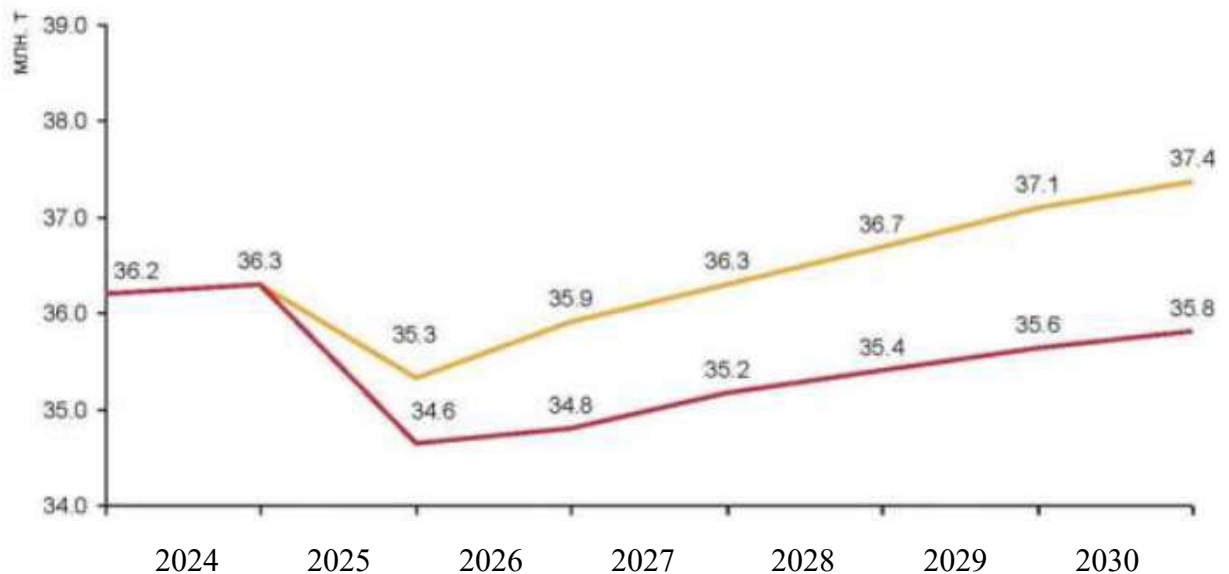


Рис. 3.2. Прогноз попиту на автомобільний бензин

Протягом останніх п'яти років на ринку спостерігалось суттєве посилення цінової динаміки. Вартість моторного палива змінювалася відповідно до загального рівня інфляційних процесів та інших економічних чинників, що впливали на формування ринкових цін. За оцінками експертів, у перспективі тенденція до підвищення цін може зберегтись, що зумовлює необхідність урахування відповідних змін під час планування подальшої діяльності підприємства.

Стратегічною метою підприємства на перспективу є нарощування обсягів реалізації продукції та, відповідно, збільшення частки на ринку до 75 %. Досягнення поставленої мети передбачається забезпечити насамперед за рахунок високої якості реалізації моторного палива, належного рівня

обслуговування споживачів та застосування конкурентної цінової політики. Поєднання якісних характеристик продукції з обґрунтованим рівнем цін має сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його загальної конкурентоспроможності.

Функціонування підприємства на ринку відбувається в умовах постійного конкурентного протистояння з іншими учасниками галузі. Характеристики конкурентного середовища, стратегія розвитку окремих конкурентів, їхня цінова політика та маркетингові заходи безпосередньо впливають на процес прийняття управлінських рішень підприємства. Зміни в поведінці конкурентів необхідно враховувати під час формування маркетингової стратегії, визначення перспективних планів діяльності та розроблення загальної ринкової політики компанії. Основні відомості щодо підприємств-конкурентів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні конкуренти ТОВ «Ремтех»

Перелік компаній	Часика ринку (%)
ТОВ Ukrnafta	40
ТОВ «ОККО»	17
ТОВ «WOG»	15
ТОВ «Ремтех»	20
Інші АЗС	8
Разом	100

Ринок збуту, на який планується вихід автозаправної станції «Ремтех», охоплюватиме регіональний та місцевий сегменти. На відповідному ринку вже функціонує понад п'ять суб'єктів господарювання, що забезпечує достатньо високий рівень конкуренції. Водночас з урахуванням запланованих обсягів реалізації та особливостей розташування станції прогнозована частка АЗС «Ремтех» на ринку становитиме близько 20 %.

У межах місцевого сегмента функціонує понад п'ять автозаправних станцій, серед яких провідні позиції займає АЗС «Ukrnafta». Вона розташована приблизно за 55 км від місця запланованого будівництва АЗС «Ремтех». Така територіальна віддаленість основного конкурента знижує

рівень безпосереднього конкурентного тиску та створює сприятливі умови для закріплення нового підприємства на локальному ринку.

Перспективи розвитку місцевого та регіонального ринку споживання автомобільного пального оцінюються як позитивні. Основною передумовою його подальшого розширення є поступове збільшення кількості автомобілів у населення. Зростання автомобілізації безпосередньо формує додатковий попит на паливо, оскільки власники транспортних засобів є основною категорією споживачів продукції автозаправних станцій.

Основну цільову аудиторію АЗС «Ремтех» становитимуть власники легкових і комерційних автомобілів, які використовують транспортні засоби з двигунами внутрішнього згоряння. Потенційними споживачами станції будуть не лише мешканці населеного пункту, у якому розташовуватиметься АЗС, а й жителі прилеглих територій. Додаткову категорію клієнтів становитимуть водії з інших районів, які проїжджатимуть поблизу станції та матимуть потребу в заправленні автомобіля.

Асортимент продукції АЗС «Ремтех» передбачається сформувати з чотирьох основних товарних позицій:

- автомобільний бензин марки Аі-92;
- автомобільний бензин марки Аі-95;
- машинне мастило марки М-10Г2К;
- дизельне паливо.

Основним товаром у структурі реалізації станції планується визначити автомобільний бензин марки Аі-92, оскільки саме цей вид пального характеризується найбільшим попитом серед вітчизняних автовласників.

Попри поступове поширення легкових автомобілів із дизельними двигунами, а також збільшення кількості транспортних засобів, що використовують альтернативні джерела енергії, бензин Аі-92 продовжує посідати значне місце у структурі споживання автомобільного пального в Україні. Це свідчить про збереження стійкого попиту на нього серед основної частини власників транспортних засобів.

За своїм значенням для сучасного українського автомобільного ринку бензин Аі-92 можна певною мірою порівняти з бензином Аі-80, який широко використовувався вітчизняними автовласниками у другій половині минулого століття. Тоді саме низькооктановий бензин становив значну частину загального обсягу автомобільного пального, що реалізовувалося на внутрішньому ринку.

За наведеними статистичними даними, бензин марки Аі-92 використовують приблизно 64 % українських автовласників. Найвищий рівень його споживання характерний для великих і середніх міст, де відповідні показники становлять близько 74 та 70 % відповідно. Підвищений попит у великих населених пунктах можна пояснити більшою інтенсивністю використання автомобілів, значнішими відстанями щоденних поїздок, а також регулярним виникненням дорожніх заторів, які збільшують середню витрату пального.

Бензин марки Аі-95 використовується українськими автомобілістами меншою мірою. За результатами відповідних опитувань, його обирають близько 19 % респондентів.

Водночас у Києві частка споживання Аі-95 є вищою порівняно з іншими населеними пунктами. Однією з причин цього є вища концентрація власників автомобілів преміального та дорожчого сегмента, для яких виробниками передбачається використання бензину з вищим октановим числом. Інші види пального, зокрема дизельне паливо та дизельне паливо стандарту Євро, користуються порівняно нижчим попитом.

Основною метою реалізації інвестиційного проекту є забезпечення максимально можливої прибутковості діяльності АЗС одночасно із задоволенням потреб споживачів відповідного району в автомобільному бензині, дизельному паливі та інших паливно-мастильних матеріалах. Крім безпосереднього продажу пального, діяльність станції передбачатиме надання додаткових послуг, пов'язаних із його зберіганням та обслуговуванням клієнтів.

Проектна потужність АЗС передбачає облаштування чотирьох місць для одночасного заправлення транспортних засобів.

Для визначення загальної потреби в коштах, необхідних для реалізації інвестиційного проєкту, доцільно систематизувати основні напрями фінансових витрат. Відповідні розрахунки та узагальнені показники фінансування наведено в таблиці 3.3.

Загальна потреба у фінансових ресурсах для реалізації інвестиційного проєкту визначена на рівні 4 млн грн. Передбачається, що фінансування проєкту здійснюватиметься за рахунок поєднання власних і залучених фінансових ресурсів. Власні кошти підприємства становитимуть 12 000 тис. грн, тоді як обсяг залученого фінансування передбачається на рівні 28 000 тис. грн (рис. 3.3).

Таблиця 3.3

Потреба у фінансових ресурсах

Найменування витрат	Сума (тис. грн)	У відсотковому співвідношенні до всього капіталу
Переоформлення земельної ділянки	7000	17,5
Складання проєкту	7000	17,5
Матеріали для будівництва	5000	12,5
Обладнання для АЗС	9000	22,5
Оплата праці робітників за виконані роботи	8000	20
Ліцензування, сертифікація тощо	3000	7,5
Інші витрати	1000	2,5
Разом:	40000	100

Залучення позикового капіталу для фінансування інвестиційного проєкту передбачається здійснити шляхом отримання банківського кредиту в АТ КБ «ПриватБанк». Оскільки ТОВ «Ремтех» здійснює діяльність у сільськогосподарській сфері, підприємство має можливість скористатися спеціальними умовами кредитування. Відповідно до передбачених умов річна процентна ставка за кредитом становитиме 17 %.

Протягом кожного року користування кредитними коштами підприємство сплачуватиме нараховані відсотки за рахунок доходів,

отриманих від діяльності автозаправної станції. Основна сума заборгованості погашатиметься поступово.

Наприкінці першого року передбачається погашення третини основної суми кредиту, оскільки на початковому етапі функціонування АЗС її фінансові можливості не дадуть змоги одночасно забезпечити повне погашення кредитної заборгованості.

Після погашення першої третини основної суми кредиту розмір заборгованості зменшиться, що, відповідно, призведе до скорочення суми відсотків, які необхідно буде сплатити в наступному періоді. Аналогічний механізм погашення застосовуватиметься протягом усього строку кредитування: щорічне зменшення залишку основного боргу сприятиме поступовому скороченню процентних витрат підприємства.

Таким чином, погашення кредитної заборгованості передбачається здійснити рівними частинами основного боргу протягом трьох років. Після завершення третього року кредит буде повністю погашений, а ТОВ «Ремтех» не матиме зобов'язань перед банком за цим джерелом фінансування.



Рис. 3.3. Обсяг фінансування для реалізації інвестиційного проєкту

Виходячи з умов банку, виплати здійснюватимуться наступним чином (табл. 3.4). Як свідчать дані таблиці 3.4, погашення залучених кредитних коштів планується здійснити протягом трьох років. Такий графік передбачає

поступове зменшення суми основного боргу та відповідне скорочення витрат підприємства на сплату відсотків за користування кредитом.

Таблиця 3.3

Виплата позикових коштів

Рік	Основна частина кредиту (тис. грн)	Відсоткова річна ставка (%)	Виплата відсотків (тис. грн)	Виплата основного кредиту ТОВ «Ремтех» (тис. грн)	Залишок на наступний рік (тис. грн)
2028	28000	17	4760	10000	18000
2029	18000	17	3060	10000	8000
2030	8000	17	1360	8000	0

Для розширення джерел отримання доходу АЗС «Ремтех» передбачається додатково обладнати спеціальну ємність, яка в подальшому може використовуватися для зберігання пального сторонніми суб'єктами на умовах оренди. Це дасть змогу підприємству не лише здійснювати основну діяльність із реалізації пального, а й отримувати додатковий дохід від надання в оренду потужностей для його зберігання.

Технологічна та організаційна схема будівництва автозаправної станції «Ремтех» передбачає послідовне виконання комплексу робіт, пов'язаних із підготовкою території, спорудженням основних об'єктів, облаштуванням інженерної інфраструктури та встановленням технологічного обладнання.

1. Потреба в земельній ділянці. Для реалізації проєкту передбачається використання земельної ділянки площею 400 м², яка перебуває у власності ТОВ «Ремтех» та за своїми територіальними характеристиками відповідає вимогам, необхідним для розміщення АЗС. Водночас використання цієї земельної ділянки для будівництва автозаправної станції потребує зміни її цільового призначення, оскільки відповідно до чинного статусу вона належить до земель сільськогосподарського призначення, зокрема пасовищ. Для переведення земельної ділянки з відповідної категорії та забезпечення можливості її використання під будівництво необхідно передбачити фінансові витрати в розмірі близько 7000 тис. грн.

2. Потреба в робочій силі. Будівництво АЗС планується організувати поетапно із залученням окремих груп працівників залежно від характеру та складності виконуваних робіт. На першому етапі буде сформована група робітників для підготовки земельної ділянки. До її основних завдань входить очищення та розчищення території, виконання земляних робіт, підготовка котловану для розміщення підземних блоків, а також їх подальше встановлення.

На другому етапі передбачається залучення працівників, відповідальних за виконання основних будівельних, оздоблювальних і монтажних робіт. Наступна, третя група працівників виконуватиме роботи з облаштування інженерних комунікацій, підведення необхідних мереж, а також будівництва автомобільних під'їздів і дорожніх розгалужень. Завершальний етап передбачатиме залучення четвертої групи спеціалістів, які здійснюватимуть монтаж, встановлення та пусконаладження технологічного обладнання автозаправної станції.

З метою оптимізації витрат на будівництво та зниження його загальної вартості для виконання нескладних і допоміжних операцій планується використовувати власні трудові та технічні ресурси ТОВ «Ремтех». Застосування наявної у підприємства робочої сили, техніки та обладнання дасть змогу частково скоротити витрати на залучення сторонніх виконавців. Загальна вартість комплексу будівельних і монтажних робіт, за попередніми розрахунками, становитиме близько 800 тис. грн. Деталізовану інформацію щодо складу та вартості відповідних робіт наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на роботи

Група робітників	Вид робіт	Ціна за оплату (тис. грн)
Перша група	Земляні роботи	500
Друга група	Будівництво, оздоблювально-монтажні роботи	5000
Третя група	Прокладення комунікацій, будівництво доріг	2000
Четверта група	Встановлення та налагодження обладнання	500

3. Потреба в будівлі. Для забезпечення повноцінного функціонування автозаправної станції передбачається будівництво спеціалізованої будівлі, у якій буде розміщено основні системи та інженерні елементи, необхідні для безперервної роботи АЗС. Реалізація цього етапу потребує попереднього розроблення відповідної проєктної документації. Орієнтовна вартість проєкту будівлі становитиме близько 700 тис. грн.

4. Потреба в матеріалах. Для виконання будівельних, монтажних та оздоблювальних робіт, передбачених інвестиційним проєктом, необхідно забезпечити АЗС відповідними будівельними та технологічними матеріалами. Їх перелік, кількісні характеристики та вартість визначатимуться залежно від обсягів запланованих робіт. Основні матеріали, необхідні для реалізації проєкту будівництва АЗС, наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на матеріали

Назва матеріалів	Ціна (тис. грн)
Оздоблювальні матеріали	3000
Будівельні матеріали	1000
Інше	1000
Разом:	5000

5. Потреба в комунікаціях. Для забезпечення належного функціонування автозаправної станції передбачається облаштування комплексу інженерних систем і комунікацій. До них належатимуть системи електропостачання, водопостачання, каналізації, вентиляції, опалення та протипожежного захисту. Наявність зазначених систем є необхідною умовою для безпечної та безперебійної експлуатації АЗС, а також для забезпечення відповідних умов роботи персоналу та обслуговування клієнтів. За попередніми розрахунками, сукупні витрати на облаштування всіх необхідних комунікацій становитимуть близько 1500 тис. грн.

6. Потреба в обладнанні. Якість обслуговування споживачів значною мірою залежить від технічного оснащення автозаправної станції. У зв'язку з цим АЗС «Ремтех» планується забезпечити сучасним обладнанням, необхідним для здійснення операцій із приймання, зберігання та реалізації пального, а також для належного обслуговування автовласників. Для забезпечення станції технологічним і торговельним обладнанням передбачається співпраця зі спеціалізованими та відомими виробниками у сфері оснащення АЗС. Орієнтовний обсяг витрат на придбання та встановлення всього необхідного обладнання для організації торгівлі та зберігання пального становитиме близько 9000 тис. грн. Деталізований перелік передбаченого до придбання обладнання наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на обладнання

Назва обладнання	Ціна (тис. грн)
ТРК «Лівенка» — NORD	3500
Фіскальний реєстратор ККМ «Елвес» 01-03Ф	300
Комп'ютер	150
Пристрій керування	2005
Контролер керування «Сапсан»	40
Електромагнітний відсічний клапан КЕМ 80 А	110
Первинний перетворювач параметрів рівнеміра «Струна-М»	400
Вимірювальний люк ЛЗ-150	15
Кульовий кран КШ-50	20
Вогневий запобіжник ОП-50	20
Приймальний клапан КП-40	10
Дихальний клапан СМДК 50ЧА	30
Засувка клинова для нафтопродуктів 30с41нж ДУ80	10
Зливний пристрій ФСН-80 з муфтою зливною МС-1	40
Пристрій заземлення автоцистерн ВУУК-УЗА (з живленням від мережі)	150
Гучномовці	100
Програмне забезпечення	100
Інше обладнання	2000
Разом:	9000

7. Потреба в ліцензуванні та сертифікації. Для законного здійснення господарської діяльності у сфері реалізації автомобільного пального автозаправна станція повинна пройти передбачені процедури ліцензування та сертифікації. Відповідні документи необхідні для підтвердження відповідності об'єкта встановленим нормативним, технічним та організаційним вимогам. Орієнтовна сума витрат, пов'язаних із проходженням процедур ліцензування та сертифікації, становитиме близько 3000000 грн.

8. Потреба в підземних резервуарах. Для зберігання пального на території АЗС передбачається використання підземних резервуарів (ємностей). Додатковою перевагою проєкту є те, що необхідні резервуари вже наявні у ТОВ «Ремтех». Це дає змогу не здійснювати їх повторне придбання та, відповідно, скоротити загальний обсяг інвестиційних витрат, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням майбутньої автозаправної станції.

Одним із ключових документів інвестиційного проєкту, що визначає послідовність і строки виконання будівельних робіт, є календарний план. Залежно від призначення та масштабу будівництва календарні плани можуть розроблятися на різних рівнях. Зокрема, розрізняють зведені календарні плани спорудження комплексу будівель і споруд, календарні плани реалізації окремих об'єктів, а також календарні графіки виконання конкретних видів будівельних процесів.

Календарний план є базовим організаційно-плановим документом, на основі якого формуються місячні плани виконання робіт, а також визначаються конкретні завдання для окремих будівельних бригад. Його розроблення має здійснюватися з урахуванням основних принципів організації будівельного виробництва. До таких принципів належать використання сучасних та високопродуктивних технологій і методів виконання робіт, застосування передового досвіду в будівельній галузі, раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів, а також

забезпечення завершення будівництва у встановлені строки за умови мінімізації трудових витрат.

Орієнтовний календарний план виконання робіт, пов'язаних із будівництвом автозаправної станції «Ремтех», представлено в таблиці 3.8.

Етап збуту в межах інвестиційного проєкту характеризує основні підходи підприємства до реалізації продукції та визначає особливості його продажової стратегії на різних етапах функціонування АЗС. Ефективна організація збуту має забезпечити необхідний обсяг реалізації моторного палива та формування запланованого рівня доходу підприємства.

На початковому етапі діяльності АЗС «Ремтех» планується встановити торговельну націнку на моторне паливо на рівні 30 % від закупівельної вартості. За попередніми розрахунками, закупівельна ціна одного літра нафтопродуктів становитиме: бензину Аі-92 — 71 грн, бензину Аі-95 — 76 грн, дизельного палива — 70 грн.

Відповідно до встановленої 30-відсоткової націнки роздрібні ціни на АЗС «Ремтех» визначатимуться таким чином:

- бензин марки Аі-92: $71 + 30 \% = 92,3$ грн за 1 л;
- бензин марки Аі-95: $76 + 30 \% = 98,8$ грн за 1 л;
- дизельне паливо: $70 + 30 \% = 91$ грн за 1 л.

Встановлені ціни планується зберігати на визначеному рівні до моменту зміни закупівельної вартості нафтопродуктів підприємством-постачальником або до виникнення додаткових витрат, які можуть вплинути на собівартість реалізованого пального. Таким чином, коригування цінової політики здійснюватиметься залежно від зміни зовнішніх економічних умов та витратної складової діяльності АЗС.

На початковому етапі функціонування автозаправної станції запровадження системи знижок, спеціальних пропозицій та рекламних акцій не передбачається. Основний акцент буде зроблено на забезпеченні стабільної реалізації пального за встановленими цінами та формуванні постійної клієнтської бази.

Оплата придбаного пального здійснюватиметься споживачем безпосередньо на АЗС готівковим способом. Сума до сплати визначатиметься шляхом множення фактичного обсягу придбаного пального в літрах на встановлену ціну одного літра. Окрему посаду заправника на станції не передбачено, тому процес заправлення транспортного засобу здійснюватиметься без його участі.

АЗС «Ремтех» працюватиме цілодобово, тобто 24 години на добу. Для забезпечення безперервної роботи станції передбачається організація роботи персоналу у три зміни тривалістю по 12 годин. За плановими показниками АЗС передбачається реалізовувати в середньому 1 куб. м моторного палива на добу.

Для визначення очікуваного економічного результату від реалізації пального проведемо розрахунок середньої закупівельної та реалізаційної ціни. Один кубічний метр пального відповідає 1000 літрам. Середня оптова закупівельна ціна одного літра моторного палива визначатиметься як середнє арифметичне цін трьох основних видів пального: $(71 + 76 + 70) / 3 = 72,33$ грн/л.

Отже, середня вартість придбання 1 куб. м моторного палива, без урахування відмінностей між окремими видами продукції, становитиме: $72,33 \times 1000 = 72\,330$ грн за 1 куб. м.

Середню ціну реалізації одного літра пального на АЗС «Ремтех» визначимо аналогічним способом: $(92,3 + 98,8 + 91) / 3 = 94,03$ грн/л.

Таким чином, середня вартість 1 куб. м пального, реалізованого через АЗС «Ремтех», становитиме: $94,03 \times 1000 = 94\,030$ грн.

Різниця між середньою ціною реалізації та середньою закупівельною ціною становитиме: $94,03 - 72,33 = 21,70$ грн на 1 л.

Відповідно, за реалізації 1 куб. м пального різниця між виручкою та витратами на його придбання становитиме: $94\,030 - 72\,330 = 21\,700$ грн.

Таким чином, за встановленої торговельної націнки у 30 % підприємство отримуватиме 21,70 грн різниці між середньою закупівельною

та реалізаційною ціною кожного літра пального, або 21 700 грн на кожному реалізованому кубічному метрі. Зазначений показник характеризує валову різницю між ціною придбання та ціною реалізації пального до врахування інших операційних витрат підприємства.

Таблиця 3.8

Календарний план з будівництва АЗС

Назва робіт	Місяць									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ліцензування та сертифікація										
Проектування котловану	●									
Укладання підземних блоків	●									
Будівництво будівлі та навісу	●	●	●	●						
Підведення комунікаційних шляхів			●	●						
Оздоблювально-монтажні роботи				●	●					
Встановлення обладнання					●					
Пуско-налагоджувальні роботи					●					
Загальнобудівельні роботи					●					
Будівництво під'їзних шляхів та розворотів						●				
Здача об'єкта						●				
Найм робітників						●				
Навчання робітників						●				
Вихід на ринок							●			
ВИТРАТИ, тис. грн	15500	1500	1500	1500	10500	8600	900			

Планований товарообіг автозаправної станції «Ремтех» за умови реалізації в середньому 1 куб. м моторного палива на добу визначається на основі середньої вартості реалізованого пального. За умови роботи протягом

30 днів місячний товарообіг становитиме: $94\,030 \times 30 = 2\,820\,900$ грн на місяць.

Таким чином, за умови реалізації 1 куб. м моторного палива щодня середній дохід від різниці між закупівельною та реалізаційною вартістю пального становитиме: $21\,700 \times 30 = 651\,000$ грн на місяць.

Відповідно, орієнтовний річний дохід за незмінного середньодобового обсягу реалізації становитиме: $651\,000 \times 12 = 7\,812\,000$ грн на рік.

Водночас загальний плановий товарообіг АЗС «Ремтех» за рік, виходячи із середньодобового обсягу реалізації 1000 літрів пального, визначатиметься таким чином: $2\,820\,900 \times 12 = 33\,850\,800$ грн на рік.

Отже, за встановлених умов функціонування станції прогнозований річний товарообіг становитиме близько 33,85 млн грн, тоді як розрахункова різниця між середньою вартістю реалізації та придбання пального становитиме близько 7,81 млн грн на рік.

При формуванні прогнозу обсягів реалізації необхідно також враховувати сезонний характер попиту на автомобільне паливо. Обсяги продажів АЗС можуть змінюватися протягом року залежно від інтенсивності автомобільного руху та погодних умов. У літній період, як правило, спостерігається збільшення кількості автомобілів на дорогах, що сприяє зростанню попиту на моторне паливо та відповідному збільшенню обсягів його реалізації. У зимові місяці несприятливі погодні умови можуть призводити до зниження інтенсивності руху транспортних засобів і, як наслідок, скорочення обсягів продажів.

З урахуванням зазначених сезонних коливань доцільно здійснити прогнозування майбутніх обсягів реалізації за декількома можливими сценаріями розвитку діяльності АЗС. Це дасть змогу оцінити потенційні результати функціонування станції за різного рівня попиту та визначити можливий діапазон її товарообігу. Відповідні розрахунки прогнозних обсягів продажів за окремими сценаріями наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз продажів після впровадження інвестиційної стратегії

ТОВ «Ремтех»

Запланований сценарій												
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кіл-ть в літр.	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Ціна в грн	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03
Об'єм продажів	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900	2820900
Разом: обсяг продажів становитиме = 33 850 800 грн на рік												
Песимістичний сценарій												
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кіл-ть в літр.	19500	19500	20100	20250	20400	21000	22500	24000	22500	21000	19800	19200
Ціна в грн	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03
Об'єм продажів	1833585	1833585	1890003	1904107,5	1918212	1890003	1904107,5	1918212	1904107,5	1890003	1861794	1805376
Разом: обсяг продажів становитиме = 20 839 095,5 грн на рік												
Оптимістичний сценарій												
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кіл-ть в літр.	36000	36000	37500	39000	40200	42000	45000	45000	45000	42900	39000	37500
Ціна в грн	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03	94,03
Об'єм продажів	3385080	3385080	3526125	3667170	3780006	3949260	4231350	4231350	4231350	4033887	3667170	3526125
Разом: обсяг продажів становитиме = 45 613 953 грн на рік												

За даними таблиці 3.9 можна зробити висновок, що одним із визначальних чинників формування фінансових результатів діяльності АЗС «Ремтех» є обсяг реалізованої продукції. За наведених умов ціни на моторне паливо передбачається підтримувати на відносно стабільному рівні, оскільки їхні коливання відбуватимуться в межах визначеного цінового діапазону. Тому основний вплив на величину товарообігу та отримуваного доходу матиме саме кількість реалізованого пального.

Додатковим джерелом доходу для АЗС «Ремтех» планується зробити надання в оренду вільних резервуарних ємностей загальним обсягом 100 м³ для зберігання пального. Передбачається, що вартість послуги зі зберігання становитиме 1 грн за один літр на місяць. Оскільки 100 м³ відповідають 100 000 літрам, потенційний дохід від повного використання резервуарної місткості протягом одного місяця становитиме: $100\,000 \times 1 = 100\,000$ грн на місяць.

Водночас передбачається, що протягом року резервуарні ємності не будуть постійно використовуватися на максимальну потужність. Фактичний обсяг доходу від їх оренди залежатиме від тривалості зберігання пального та рівня завантаження резервуарів. Проте навіть одноразове використання всієї доступної місткості протягом одного місяця може забезпечити підприємству додаткові 100 000 грн доходу, що, за розрахунками проєкту, буде достатнім для покриття податкових витрат, пов'язаних із утриманням та використанням відповідних ємностей.

3.2. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії ТОВ «Ремтех»

Для оцінювання фінансових результатів діяльності АЗС «Ремтех» доцільно визначити прогнозний обсяг прибутку підприємства за трьома можливими сценаріями розвитку. Такий підхід дає змогу оцінити потенційні результати функціонування автозаправної станції залежно від зміни обсягів реалізації продукції та інших ключових показників діяльності. Відповідні розрахунки планового прибутку за кожним зі сценаріїв наведено в табл. 3.10. Для здійснення господарської діяльності АЗС «Ремтех» передбачається використання традиційної системи оподаткування. Відповідно, під час визначення кінцевого фінансового результату необхідно враховувати податкові платежі та інші обов'язкові відрахування, передбачені чинним законодавством. Це дасть змогу визначити реальний обсяг прибутку, який підприємство зможе отримати за результатами діяльності автозаправної станції.

Таблиця 3.10

Планований прибуток після впровадження інвестиційної стратегії
ТОВ «Ремтех», грн

Сума продажів в середньому	Оптова закупівля палива в середньому	Дохід АЗС	Оплата праці трьох касирів - операторів з вкладами	Податки	Оплата комунальних послуг	Прибуток
Запланований сценарій за місяць						
2820900	2755800	65100	45000	92490	10000	503510
Запланований сценарій за рік						
33850800	26038800	7812000	540000	1109880	120000	6042120
Песимістичний сценарій за місяць						
1736591,29	1302443,49	434147,8	45000	65961,4	8000	315186,4
Песимістичний сценарій за рік						
20839095,5	15629321,6	5209773,9	540000	791536	96000	3782237,9
Оптимістичний сценарій за місяць						
3801162,75	2850872,1	950290,7	45000	122597	11000	771693,7
Оптимістичний сценарій за рік						
45613953	34210464,7	11403488,3	540000	1471169	132000	9260319,3

Додатковим джерелом формування доходу АЗС «Ремтех» буде надання в оренду вільних резервуарних ємностей для зберігання пального. За прогнозними розрахунками, надходження від такого виду діяльності становитимуть близько 2 340 тис. грн на рік. Отриманий дохід сприятиме збільшенню загального грошового потоку підприємства та скороченню фактичного періоду повернення інвестованих коштів.

Термін окупності проєкту

Для визначення строку повернення вкладених коштів спочатку розрахуємо період окупності без урахування витрат, пов'язаних із виплатою банківських відсотків. Термін окупності визначається за формулою:

$$TO = P / (ЧПза рік + Доренди), \quad (3.1)$$

де P — загальний обсяг витрат на реалізацію інвестиційного проєкту, тис. грн;

ЧПза рік — чистий прибуток підприємства за один рік діяльності, тис. грн;

Доренди — річний дохід від надання резервуарних ємностей в оренду, тис. грн.

З урахуванням наведених показників термін окупності проєкту становитиме:

$$TO = (12\,000 + 28\,000) / (9\,660 + 2\,340) = 3,4 \text{ року.}$$

Отже, за умови неврахування процентних платежів за банківським кредитом початкові інвестиційні витрати можуть бути компенсовані за рахунок отриманого чистого прибутку та доходу від оренди приблизно за 3,4 року.

Для більш об'єктивної оцінки доцільно визначити також термін окупності з урахуванням витрат на обслуговування кредиту. У цьому випадку розрахунок здійснюється за формулою:

$$TO = (Скошти + Зкошти + Пкредит) / (ЧПза рік + Доренди), \quad (3.2)$$

де Скошти — обсяг власних коштів, вкладених у проєкт, тис. грн;

Зкошти — обсяг залучених позикових коштів, тис. грн;

Пкредит — загальна сума процентних платежів за кредитом, тис. грн;

ЧПза рік — чистий прибуток за один рік діяльності, тис. грн;

Доренди — річний дохід від оренди резервуарних ємностей, тис. грн.

З урахуванням вартості кредитного фінансування розрахунок матиме такий вигляд:

$$TO = (12\,000 + 28\,000 + 9\,180) / (9\,660 + 2\,340) = 4 \text{ роки.}$$

Таким чином, урахування процентних витрат за кредитом збільшує розрахунковий період повернення вкладених ресурсів із 3,4 до 4 років. Незважаючи на це, проєкт зберігає потенційну економічну привабливість, оскільки отриманий прибуток та додаткові доходи від оренди забезпечують поступове відшкодування початкових інвестицій.

Показники ефективності проєкту

Однією з основних характеристик фінансової спроможності ТОВ «Ремтех» у процесі реалізації інвестиційного проєкту є формування позитивного підсумкового грошового потоку. Його наявність свідчить про здатність підприємства генерувати достатній обсяг фінансових ресурсів для покриття поточних витрат, виконання кредитних зобов'язань та повернення вкладеного капіталу.

Для комплексної оцінки економічної результативності проєкту доцільно розглянути низку ключових показників. До них належать обсяг чистого прибутку, рентабельність вкладених власних коштів, період їх окупності та точка беззбитковості.

Загальна сума чистого прибутку підприємства за один рік діяльності за наведеними розрахунками становитиме 9 660 тис. грн. Цей показник характеризує фінансовий результат діяльності після врахування відповідних витрат і податкових платежів та є одним із базових критеріїв оцінювання ефективності функціонування АЗС.

Наступним важливим показником є рентабельність вкладених власних коштів. Він дає змогу визначити, який рівень прибутковості забезпечує

використання власного капіталу підприємства. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$Р_{вл.к} = ЧП / ОК \times 100 \%, \quad (3.3)$$

де $Р_{вл.к}$ — рентабельність вкладених власних коштів, %;

ЧП — сума чистого прибутку підприємства за один рік діяльності, грн;

ОК — загальна сума власних коштів, інвестованих у проєкт, грн.

За наведеними вихідними даними рентабельність вкладених власних коштів становитиме:

$$Р_{вл.к} = 9\,660\,000 / 12\,000\,000 \times 100 \% = 80,5 \, \%.$$

Отже, кожні 100 грн власного капіталу, вкладеного в реалізацію проєкту, потенційно забезпечуватимуть близько 80,5 грн чистого прибутку за рік. Такий рівень показника свідчить про достатньо високу потенційну віддачу від використання власних фінансових ресурсів.

Важливим критерієм оцінювання ефективності інвестицій є також термін окупності власних коштів. Він характеризує період, необхідний для того, щоб накопичений чистий прибуток компенсував початковий обсяг власних інвестицій підприємства. Відповідний показник можна визначити шляхом співвідношення суми власних вкладень до річного чистого прибутку.

За наведеними в проєкті даними орієнтовний термін окупності власних коштів становитиме:

$$ТО_{вл.к} = 12\,000 / 9\,660 = 1,24 \text{ року.}$$

Таким чином, власні кошти, вкладені ТОВ «Ремтех» у реалізацію інвестиційного проєкту, за прогнозованого рівня чистого прибутку можуть бути повернуті приблизно за 1,24 року, тобто близько 15 місяців.

Одним із ключових показників оцінювання економічної ефективності проєкту є точка беззбитковості. Вона характеризує такий мінімальний обсяг реалізації продукції, за якого отримана виручка повністю компенсує витрати підприємства. У точці беззбитковості прибуток дорівнює нулю, а подальше збільшення обсягів продажу за незмінних інших умов створює можливість отримання прибутку.

Точка беззбитковості (Тб) визначається за відповідною формулою:

$$Тб = В/Д. \quad (3.4)$$

де В — сукупні витрати, необхідні для реалізації інвестиційного проєкту, грн;

Д — дохід від реалізації однієї одиниці продукції, грн.

Точку беззбитковості АЗС «Ремтех» можна визначити таким чином:

$$Тб = 1\,026\,000 / 76 = 13\,500 \text{ л на місяць.}$$

Отриманий результат свідчить про те, що для забезпечення беззбиткової діяльності автозаправна станція «Ремтех» повинна реалізовувати щонайменше 13 500 літрів моторного палива на місяць. У середньодобовому вимірі це становить приблизно 450 літрів пального. За умови реалізації меншого обсягу продукції виручка підприємства не забезпечуватиме повного покриття необхідних витрат, що може призвести до виникнення збитків. Натомість перевищення встановленого порогового обсягу реалізації створюватиме умови для формування та подальшого зростання прибутку АЗС «Ремтех».

Таким чином, показник точки беззбитковості є важливим орієнтиром для планування діяльності підприємства, оскільки дає змогу визначити мінімальний рівень продажів, необхідний для підтримання фінансової стабільності проєкту. Чим більшою буде фактична реалізація пального порівняно з визначеним пороговим значенням, тим вищим, за інших незмінних умов, буде потенційний фінансовий результат підприємства.

Для більш повної оцінки інвестиційної привабливості та економічної результативності проєкту доцільно також визначити величину чистого дисконтованого доходу. Цей показник дає змогу врахувати зміну вартості грошових потоків у часі та оцінити економічний ефект від реалізації інвестиційного проєкту з урахуванням фактора дисконтування.

Чистий дисконтований дохід визначається за відповідною формулою:

$$\text{ЧДД} = \text{ЧП} * \text{КД}. \quad (3.5)$$

де ЧП — чистий прибуток підприємства за відповідний період;

КД — коефіцієнт дисконтування, який використовується для приведення майбутніх грошових потоків до їхньої поточної вартості.

Коефіцієнт дисконтування визначається за відповідною формулою:

$$\text{КД} = 1 / (1 + r)^t \quad (3.6)$$

де r — ставка банківського відсотка, яка використовується як норма дисконтування;

t — відповідний період здійснення платежу або отримання грошового потоку.

За умови використання банківської процентної ставки на рівні 17 % коефіцієнт дисконтування для кожного року визначається таким чином:

$$\text{КД}_{2028} = 1 / (1 + 0,17)^1 = 0,85;$$

$$\text{КД}_{2029} = 1 / (1 + 0,17)^2 = 0,73;$$

$$\text{КД}_{2030} = 1 / (1 + 0,17)^3 = 0,62.$$

Отримані значення свідчать про те, що зі збільшенням періоду прогнозування поточна вартість майбутніх грошових надходжень поступово зменшується. Це зумовлено впливом фактора часу та необхідністю врахування альтернативної вартості капіталу.

Чистий дисконтований дохід за перший рік реалізації проекту становитиме: $\text{ЧДД} = 12\,000 \times 0,85 = 10\,200$ тис. грн.

Для другого року відповідний показник визначатиметься так: $\text{ЧДД} = 12\,000 \times 0,73 = 8\,760$ тис. грн.

За третій рік розрахунок матиме такий вигляд: $\text{ЧДД} = 12\,000 \times 0,62 = 7\,440$ тис. грн.

Таким чином, проведені розрахунки демонструють поступове зниження дисконтованої вартості грошового потоку в міру віддалення

моменту його отримання від початку реалізації інвестиційного проєкту. Застосування коефіцієнта дисконтування дає змогу більш об'єктивно оцінити майбутні фінансові надходження з урахуванням зміни вартості грошей у часі.

З позиції інвестора інвестиційний проєкт можна вважати економічно доцільним за умови, що розраховане значення чистого дисконтованого доходу є додатним. Позитивне значення ЧДД свідчить про те, що дисконтовані грошові надходження перевищують відповідні інвестиційні витрати, а отже, проєкт здатний забезпечити приріст вартості вкладеного капіталу. У разі порівняння декількох альтернативних інвестиційних проєктів перевагу доцільно надавати тому варіанту, який має більше додатне значення ЧДД, за інших однакових умов.

Висновки до розділу 3

1. На основі проведеного попереднього аналізу обґрунтовано доцільність реалізації інвестиційного проєкту зі створення та будівництва автозаправної станції «Ремтех». Основною метою проєкту є забезпечення максимально можливого рівня прибутковості підприємства, задоволення потреб автовласників у бензині, дизельному паливі та інших паливно-мастильних матеріалах, а також отримання додаткових доходів від послуг зі зберігання пального. Важливим стратегічним завданням проєкту є збільшення обсягів реалізації продукції та поступове розширення ринкової частки до 75 % завдяки забезпеченню належної якості моторного палива, високому рівню обслуговування та проведенню конкурентної цінової політики.

2. Проєктована автозаправна станція передбачає облаштування чотирьох місць для заправлення транспортних засобів та реалізацію основних видів автомобільного пального. Для реалізації інвестиційного проєкту необхідний загальний обсяг фінансування у розмірі 40 млн грн. Структура джерел фінансування передбачає використання 12 млн грн власних коштів ТОВ «Ремтех» та залучення 28 млн грн позикового капіталу. Така модель фінансування дає змогу забезпечити необхідний обсяг ресурсів для створення та введення АЗС в експлуатацію.

3. Проведена оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту засвідчила його потенційну фінансову привабливість. За результатами розрахунків термін окупності проєкту без урахування банківських процентних платежів становить 3,4 року. Додатково було визначено чистий дисконтований дохід, який є одним із базових показників оцінювання ефективності інвестицій та дає можливість врахувати фактор зміни вартості грошових потоків у часі. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого розгляду проєкту з позиції його інвестиційної ефективності.

4. Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави зробити висновок, що інвестиційний проєкт з будівництва АЗС «Ремтех» має перспективи для прибуткової та ефективної реалізації. Для досягнення беззбиткового рівня діяльності станції необхідно забезпечити реалізацію не менше 13 500 літрів моторного пального на місяць, що відповідає приблизно 450 літрам на добу. Перевищення зазначеного обсягу реалізації за інших незмінних умов створюватиме можливості для подальшого зростання прибутку підприємства. Додатковим фактором підвищення економічної результативності проєкту може стати отримання доходу від оренди вільних резервуарних ємностей для зберігання пального.

ВИСНОВКИ

1. Інвестиційну стратегію доцільно визначати як комплексну систему діяльності, управлінських рішень, інструментів і методів, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань та довгострокових цілей розвитку підприємства. Її формування дає змогу обґрунтувати доцільність конкретних інвестиційних рішень з урахуванням стратегічних орієнтирів, перспективних планів, договірних зобов'язань перед клієнтами, вимог законодавства та інших обмежень, характерних для функціонування підприємства. Водночас стратегічна інвестиційна діяльність перебуває у безпосередньому взаємозв'язку з іншими основними функціями управління організацією, зокрема інноваційною діяльністю, маркетингом і виробництвом. Це зумовлює необхідність наявності у фінансового менеджера, відповідального за розроблення та реалізацію інвестиційної стратегії, широкого спектра професійних компетентностей.

2. Основними етапами формування інвестиційної стратегії підприємства є:

- визначення загального часового горизонту формування інвестиційної стратегії;
- дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища, оцінювання поточного стану інвестиційного ринку та тенденцій його розвитку, а також аналіз відповідного сегмента ринку, на якому підприємство планує здійснювати інвестиційну діяльність;
- формування системи стратегічних інвестиційних цілей, які надалі використовуються як орієнтири для координації, організації та контролю інвестиційної діяльності підприємства;
- оцінювання можливих стратегічних альтернатив, визначення найбільш доцільних форм здійснення інвестиційної діяльності та встановлення її пріоритетних стратегічних напрямів;

- визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, потрібних для реалізації сформованої інвестиційної політики підприємства;
- розроблення інвестиційної політики організації за основними напрямками та фундаментальними аспектами її інвестиційної діяльності;
- формування комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення практичної реалізації розробленої інвестиційної стратегії;
- оцінювання результативності та ефективності сформованої інвестиційної стратегії.

3. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів являють собою сукупність способів і підходів, за допомогою яких визначається економічна доцільність здійснення довгострокових капіталовкладень у різні об'єкти, а також оцінюються перспективи повернення вкладених коштів та отримання відповідного рівня прибутковості. У сучасній практиці одним із базових методів оцінювання інвестиційних проєктів є дисконтування, сутність якого полягає у приведенні доходів і витрат, що виникають у різні моменти реалізації проєкту, до єдиного базового моменту часу. Такий підхід забезпечує можливість порівняння різночасних грошових потоків з урахуванням зміни вартості грошей у часі.

4. Результативність інвестиційного проєкту визначається за допомогою системи взаємопов'язаних показників, які характеризують співвідношення отриманих результатів та понесених витрат з урахуванням інтересів учасників інвестиційного процесу. Оцінювання прогнозованих результатів і витрат здійснюється в межах установленого розрахункового періоду, тривалість якого визначається поняттям «горизонт розрахунку». Він поділяється на окремі кроки розрахунку, якими залежно від специфіки інвестиційного проєкту можуть бути місяць, квартал або рік. Усі необхідні розрахунки проводяться із застосуванням прогнозних, базових та розрахункових цін, що дає змогу комплексно оцінити очікувані результати та витрати протягом усього періоду реалізації інвестиційного проєкту.

5. ТОВ «Ремтех» функціонує як комерційне підприємство, основним завданням якого є отримання прибутку від здійснення господарської діяльності. Підприємство має право провадити будь-які види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України. Основними напрямками його виробничо-господарської діяльності є:

- технічне обслуговування, діагностика та ремонт сільськогосподарської техніки й відповідного обладнання;
- ремонт тракторів, силосних і зернозбиральних комбайнів, автомобілів та інших видів збиральної техніки;
- виробництво нестандартного обладнання, спеціальних пристосувань і ремонтних стендів;
- збирання, відновлення та повторне використання зношених деталей;
- механізація трудомістких виробничих і технологічних операцій;
- придбання та реалізація споживачам матеріально-технічних ресурсів, передача сільськогосподарської техніки в оренду та прокат, а також організація навчання сучасним і передовим методам виконання робіт.

6. Організаційна структура управління ТОВ «Ремтех» сформована за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який координує роботу всіх структурних підрозділів та несе відповідальність за результати діяльності підприємства. До основних повноважень директора належать представництво інтересів підприємства в державних установах, організаціях та інших суб'єктів господарювання, управління майном, укладання договорів, видання розпорядчих документів і наказів. У межах чинного трудового законодавства директор здійснює прийняття та звільнення працівників, застосовує заходи заохочення і дисциплінарного впливу, а також розпоряджається банківськими рахунками підприємства. Така система управління забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між керівництвом і структурними підрозділами.

7. Результати проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Ремтех» за 2023–2025 рр. свідчать про загалом позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду підприємство залишалося прибутковим і рентабельним, що характеризує достатню ефективність його господарської діяльності. Розраховані показники ліквідності перевищують рекомендовані нормативні значення, що свідчить про здатність ТОВ «Ремтех» своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Поряд із цим спостерігається стійке збільшення попиту на послуги підприємства, що проявляється у зростанні обсягів їх реалізації та створює сприятливі передумови для подальшого розвитку.

8. За результатами проведених розрахунків встановлено, що ТОВ «Ремтех» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості. Підприємство має необхідний обсяг власних фінансових ресурсів для забезпечення стабільності своєї діяльності та виконання поточних зобов'язань. Водночас окремі показники фінансової стійкості наближаються до граничних значень, що потребує постійного контролю з боку керівництва.

9. Високий рівень платоспроможності дає змогу ТОВ «Ремтех» своєчасно виконувати взяті на себе фінансові зобов'язання. Такий стан забезпечується ефективним використанням оборотних активів, їх достатньою оборотністю та належним управлінням дебіторською заборгованістю. У сукупності це свідчить про позитивну динаміку фінансового стану підприємства та наявність необхідних ресурсів для продовження його господарської діяльності. Результати розрахунку за модифікованою моделлю Альтмана також підтверджують стабільність фінансового становища ТОВ «Ремтех»: ймовірність банкрутства підприємства є низькою, а його фінансовий стан характеризується достатнім рівнем стійкості.

10. На основі проведеного попереднього аналізу обґрунтовано доцільність реалізації інвестиційного проєкту зі створення та будівництва автозаправної станції «Ремтех». Основною метою проєкту є забезпечення максимально можливого рівня прибутковості підприємства, задоволення

потреб автовласників у бензині, дизельному паливі та інших паливно-мастильних матеріалах, а також отримання додаткових доходів від послуг зі зберігання пального. Важливим стратегічним завданням проєкту є збільшення обсягів реалізації продукції та поступове розширення ринкової частки до 75 % завдяки забезпеченню належної якості моторного палива, високому рівню обслуговування та проведенню конкурентної цінової політики.

11. Проєктована автозаправна станція передбачає облаштування чотирьох місць для заправлення транспортних засобів та реалізацію основних видів автомобільного пального. Для реалізації інвестиційного проєкту необхідний загальний обсяг фінансування у розмірі 40 млн грн. Структура джерел фінансування передбачає використання 12 млн грн власних коштів ТОВ «Ремтех» та залучення 28 млн грн позикового капіталу. Така модель фінансування дає змогу забезпечити необхідний обсяг ресурсів для створення та введення АЗС в експлуатацію.

12. Проведена оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту засвідчила його потенційну фінансову привабливість. За результатами розрахунків термін окупності проєкту без урахування банківських процентних платежів становить 3,4 року. Додатково було визначено чистий дисконтований дохід, який є одним із базових показників оцінювання ефективності інвестицій та дає можливість врахувати фактор зміни вартості грошових потоків у часі. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого розгляду проєкту з позиції його інвестиційної ефективності.

13. Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави зробити висновок, що інвестиційний проєкт з будівництва АЗС «Ремтех» має перспективи для прибуткової та ефективної реалізації. Для досягнення беззбиткового рівня діяльності станції необхідно забезпечити реалізацію не менше 13 500 літрів моторного пального на місяць, що відповідає приблизно 450 літрам на добу. Перевищення зазначеного обсягу реалізації за інших незмінних умов створюватиме можливості для подальшого зростання

прибутку підприємства. Додатковим фактором підвищення економічної результативності проєкту може стати отримання доходу від оренди вільних резервуарних ємностей для зберігання пального.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацький О.Ф. Управління інвестиціями: Навчальний посібник.. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД «Універсальна книга», 2024. 232 с.
2. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент. У 2 т. Т. 1. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2021. 528 с
3. Борщ Л.М. Інвестування: теорія і практика. К.: Знання, 2023. 685 с.
4. Бубенко П.Т. Конспект лекцій з курсу «Інноваційний розвиток підприємства». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2026. 138 с.
5. Бурлан С.А. Кредит як джерело фінансування інвестиційної діяльності. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Economy/2024_86/86-12.pdf
6. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2025. Вип. 11. С. 170–176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf
7. Вівчар О. І. Прагматизм формування інвестиційної стратегії як інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу. Львів, 2025. С. 64–66
8. Відоменко І.О., Кривша Є.В. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2022. С.8-13.
9. Гайдай Г.Г. Інвестиційний портфель як важлива складова інвестиційної стратегії. Вісник Національного транспортного університету. 2024. Вип. 2(44). С. 48–55.
10. Гесць В. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю. Київ : Наукова думка, 2025. 292 с.
11. Голубев Д.І. Етапи розробки інвестиційної політики підприємства. Економіка та держава. 2024. № 10. С. 97–99.

- 12.Грачова К.А. Роль ефективної інвестиційної стратегії в діяльності сучасного підприємства. Управління розвитком. 2022. № 4 (125). С. 165—167.
- 13.Гречко А.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 23-34.
- 14.Гринько П.Л. Дослідження формування інвестиційної політики підприємств як важливого фактору їх стратегічного розвитку. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2026. Вип. 1/3 (27). С. 63–68.
- 15.Гуторов О.І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2021. № 2 (2). С. 212-226.
- 16.Данилишин Б.М. Інвестиційна політика в Україні: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2022. 292 с.
- 17.Данилишин Б.М. Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів: монографія. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2025. 204 с.
- 18.Дерев'яненко С.І. Суть та організаційні форми лізингу. Пропозиція. 2026. - №6. С. 27-31.
- 19.Джусов О.А. Інвестиційні стратегії інституційних інвесторів: монографія. Д.: Наука і освіта, 2025. 206 с.
- 20.Добриніна Л.В. Етапи впровадження інвестиційних стратегій на підприємстві. Приазовський економічний вісник. 2023. Вип. 1 (12). URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2023/1_12_uk/15.pdf
- 21.Довгаль Л. В. Стратегія інвестиційної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2022. №3. С. 145 – 147.
- 22.Дребот Н. Інвестиційна стратегія підприємств: засади і особливості її формування в сучасних умовах. Регіональна економіка. 2021. С. 63—69.
- 23.Зам'ятіна Н.В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. Фінансовий простір. 2023. № 3(11). С. 138–142.

- 24.Захарченко Н.В. Інвестування : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої школи. Одеса : Атлант ВОИ СОІУ, 2025. 184 с.
- 25.Збаразько Л.О. Удосконалення економічного механізму активізації інвестиційних процесів. Фінанси України. 2024. № 11. С. 4—9.
- 26.Зобов О.С. Математичне моделювання інвестиційної стратегії підприємств. Молодий вчений. 2024. № 6 (1). С. 119-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2024_6\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2024_6(1)_31)
- 27.Каут О.В., Дунайчук С.М. Аналіз типових інвестиційних стратегій промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 20—24.
- 28.Клименко С. М. Управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 240 с.
- 29.Козаченко Г.В. Управління інвестиціями на підприємстві. К.: Лібра, 2024. 368 с.
- 30.Конащук В.Л., Ковальова В.Ю. Формування інвестиційної стратегії промислового підприємства. Економічний вісник ЗДІА. 2022. №3. С. 56-62.
- 31.Коритько Т.Ю., Крук О.М. Процес формування інвестиційної політики підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2022. № 3(39). С. 86—90.
- 32.Крамаренко Г. О. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 368 с.
- 33.Лошенко О.В. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <http://surl.li/jorlk>.
- 34.Ляхович Л.А. Інвестиційна стратегія підприємства в кризових умовах. Інноваційно-інвестиційна діяльність. 2022. № 5. С. 167—170.
- 35.Мазаракі А. А., Алексєєв І. В. Фінансово-економічна оцінка інвестиційних проектів: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2024. 276 с.
- 36.Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2023. 376 с.

37.Матюшенко І.Ю. Міжнародний інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 520 с.

38.Мешко Н.П., Солонська Є.О. Інвестиційна складова стратегії розвитку підприємств в умовах кризи. URL: http://www.confcontact.com/2023new/5-me_sol.htm.

39.Михайлова Л. І. Інвестиційна діяльність підприємств: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2025. 320 с.

40.Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: "Центр навчальної літератури", 2024. 336 с.

41.Москвін С.О. Проектний аналіз. К., 2025. 368 с.

42.Нікольчук Ю.М. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37677>

43.Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-vumovakh-viyny-ta>

44.Поняття інвестиційної стратегії та порядок її формування на підприємстві. URL: <http://buklib.net/books/35293/>

45.Про інвестиційну діяльність: Верховна Рада України; Закон від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

46.Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків: від 14.02.2023 № 9015. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41349>

47.Пужак А.Р. Концептуальні основи інвестиційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://surl.li/jortj>.

48.Савченко Т. І. Інвестиційна привабливість підприємства: методи оцінювання та шляхи підвищення. Фінанси України. 2021. №6. С. 60–68.

- 49.Семененко М.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність у національній економіці: сучасний стан та шляхи вдосконалення. URL: <http://surl.li/joskm>
- 50.Сімкова Т.О., Байда О.К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf
- 51.Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2025. № 19 (1295). С. 19–22.
- 52.Ткаченко Т.П., Шевчук Н.А., Гончарук І.В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. Агросвіт. 2024. Вип. 7. С. 45–48.
- 53.Український бізнес – головний інвестор економіки під час війни. Дніпропетровське Інвестиційне агентство. 2023. URL: <https://dia.dp.gov.ua/ukra%D1%97nskij-biznes-golovnij-investor-ekonomiki-pid-chas-vijni/>
- 54.Федоренко В. Г. Інвестознавство: Підручни. К.: МАУП, 2022. – 408 с.
- 55.Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник. К.: МАУП, 2023. 184 с.
- 56.Фіщенко О.М. Формування інвестиційної стратегії на промислових підприємствах. Активізація та підвищення ефективності інвестиційних процесів в Україні. Донецьк, 2021. С.74–79.
- 57.Хрущ Н.А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії і технології. Хмельницький: ХНУ, 2022. 309 с.
- 58.Череп А.В. Інвестознавство: підручник. К.: Кондор, 2024. 398 с.
- 59.Череп А.В. Формування стратегії інвестиційної діяльності підприємства. Економічний вісник університету. 2021. № 2 (19). С. 12-15.
- 60.Чорна М.В., Глухова С.В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства : монографія. Харків, 2020. 210 с.

61.Шаріпова О.С. Роль оцінювання інвестиційних проектів в інвестиційній стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності. Луганський коледж економіки і торгівлі. 2021. № 3. С. 60—68.

62.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2024. 699 с.

63.Що таке прямі і портфельні інвестиції. BestInvestPro : веб-сайт URL: <http://bestinvestpro.com/uk/shho-take-pryami-iportfelni-investici%D1%97/>.

64.Щукін Б.М. Інвестування : курс лекцій. персоналом. Київ : МАУП, 2024. 215 с.

65.Якимчук Т. В. Роль інвестиційної стратегії в діяльності підприємства. Наукові праці НУХТ, 2024.№ 27. С. 144 –145.

ДОДАТКИ

Додаток А

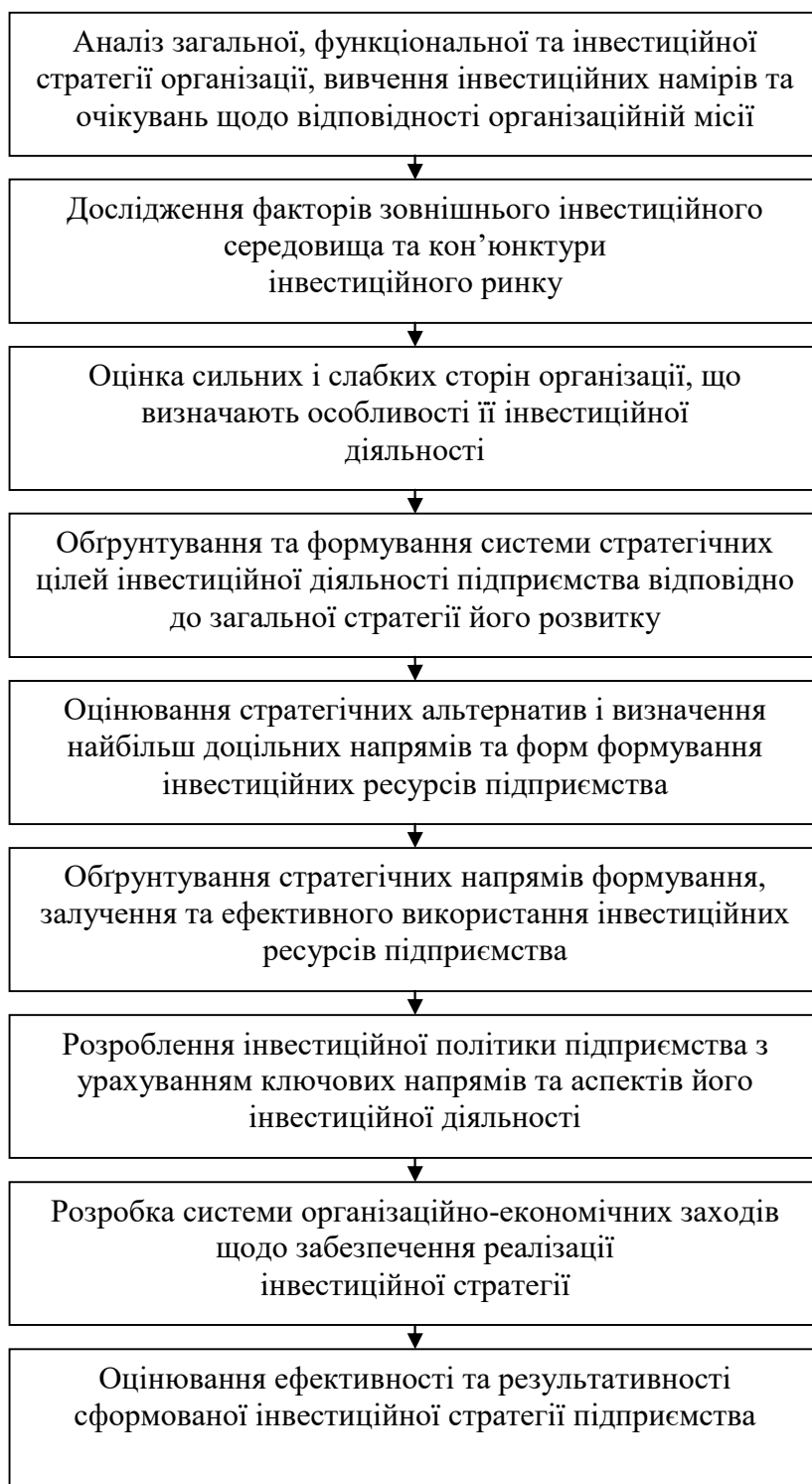


Рис. Основні етапи процесу розробки інвестиційної стратегії організації

Джерело: [43]