**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Управління інвестиційним проектом в організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Приходченко В. С. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис здобувача)

Керівник д.е.н., професор Івашина О.Ф.

Дніпро – 2025

**АНОТАЦІЯ**

Приходченко В. С. Управління інвестиційним проектом в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління інвестиційними проєктами. Для досягнення мети були вирішені наступні завдання: визначено сутність інвестиційного проєкту як інструменту інвестиційної діяльності; досліджено економічну природу управління інвестиційними проєктами; проаналізовано джерела залучення та напрями підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів; проведено аналіз інвестиційної привабливості організації та основних інвестиційних проєктів; розроблено заходи з підвищення ефективності управління організацією та оцінено ефективність управління інвестиційним проєктом.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управління інвестиційними проєктами як у досліджуваній організації, так і в інших підприємствах, зацікавлених у підвищенні ефективності інвестиційної діяльності.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок тексту, список бібліографічних посилань містить   
51 джерело.

*Ключові слова*: проєкт, інвестиційний проєкт, інвестиційні ресурси, ефективність управління, управління інвестиційними проєктами.

**ABSTRACT**

Prykhodchenko V. Investment project management in an organization

Qualification work for obtaining the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving investment project management processes. To achieve the goal, the following tasks were solved: the essence of the investment project as a tool of investment activity was determined; the economic nature of investment project management was investigated; sources of attraction and directions for increasing the efficiency of the use of investment resources were analyzed; an analysis of the investment attractiveness of the organization and major investment projects was conducted; measures were developed to improve the efficiency of the organization's management and the efficiency of investment project management was assessed.

The results obtained can be used to improve investment project management both in the organization under study and in other enterprises interested in increasing the efficiency of investment activities.

The qualification work consists of an introduction, two chapters, conclusions, appendices and a list of bibliographical references. The total volume of the work is 57 pages of text, the list of bibliographical references contains   
51 sources.

*Keywords:* project, investment project, investment resources, management efficiency, investment project management.

ЗМІСТ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВСТУП |  | 3 |
| РОЗДІЛ 1 | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ | 5 |
| 1.1 | Інвестиційний проєкт як інструмент реалізації інвестиційної діяльності | 5 |
| 1.2 | Економічна сутність та особливості управління інвестиційним проектом організації | 10 |
| 1.3 | Джерела залучення та напрями підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів | 16 |
| РОЗДІЛ 2 | ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «АТБ» | 21 |
| 2.1 | Загальна характеристика організації | 21 |
| 2.2 | Аналіз інвестиційної привабливості організації | 29 |
| 2.3 | Основні інвестиційні проєкти організації | 36 |
| РОЗДІЛ 3 | ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПPAВЛIННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ | 43 |
| 3.1 | Заходи з підвищення ефективності управління організацією | 43 |
| 3.2 | Розроблення інвестиційного проєкту та оцінка його ефективності | 47 |
| ВИСНОВКИ | | 55 |
| СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ | | 58 |
| ДОДАТКИ | | 64 |

ВСТУП

Управління інвестиційними проектами є важливою складовою економічної діяльності організацій, яка забезпечує розвиток підприємств, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах конкуренції та нестабільності ринкової економіки ефективне управління інвестиційними проектами стає одним із ключових факторів успіху організації. Це вимагає впровадження передових методів аналізу, планування, реалізації та моніторингу інвестиційних проектів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена зростанням ролі інвестицій у забезпеченні стійкого розвитку організацій, необхідністю підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та вдосконалення підходів до управління інвестиційними проектами.

Теоретичні та практичні дослідження у сфері інвестиційного менеджменту проводили такі провідні українські науковці як: Д.С. Аранчій, О.В. Белінська, Л.В. Боровік, К.М. Дідур, А.В. Карпенко, Н.О. Кондратенко, Л.В. Лисиця, І.О.Мощляк, М.А. Поляков, В.П. Рябенко, І.І. Соколовська, Л.М. Сорока, І.І. Ткачук допомагаючи вирішувати актуальні проблеми організацій в управлінні інвестиційними проектами.

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління інвестиційним проектом в організації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

* дослідити інвестиційний проєкт як інструмент реалізації інвестиційної діяльності;
* розкрити економічну сутність та особливості управління інвестиційним проектом організації;
* проаналізувати джерела залучення та напрями підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів;
* надати загальну характеристику організації;
* провести аналіз інвестиційної привабливості організації;
* розглянути основні інвестиційні проєкти організації;
* запропонувати заходи з підвищення ефективності управління організацією;
* розробити інвестиційний проєкт та здійснити оцінку його ефективності.

Об`єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління інвестиційними проектами в корпорації «АТБ».

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти управління інвестиційним проектом, що сприяють підвищенню його ефективності.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системного аналізу та синтезу; економіко-статистичні та методи порівняння; графічні методи (побудова схем, графіків, діаграм).

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять навчальні посібники, підручники та періодичні видання провідних вітчизняних фахівців, що висвітлюють актуальні питання управління інвестиційними проектами. Крім того, у роботі використано матеріали науково-практичних конференцій, а також річні звіти Корпорації «АТБ».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок тексту, список бібліографічних посилань містить   
51 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

1.1. Інвестиційний проєкт як інструмент реалізації інвестиційної діяльності

За сучасного розвитку господарської діяльності капітальні інвестиції є джерелом оновлення та розширення як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому, а інвестиційна діяльність є критично важливою для забезпечення стабільного і сталого розвитку. Вона забезпечує економічний ріст, модернізацію, конкурентоспроможність, стабільність, соціальний розвиток тощо.

Закон «Про інвестиційну діяльність» визначає інвестиційну діяльність як комплекс дій, які здійснюють фізичні та юридичні особи, а також державні органи для реалізації інвестицій [35].

Реалізація інвестицій може бути здійснена шляхом розробки інвестиційних проектів із виділенням ряду етапів, кожен з яких певною мірою обов'язковий для вироблення обґрунтованого рішення. Інвестиційний проект формує основу для практичного втілення інвестиційних ідей і стратегій та визначає не тільки напрямок інвестиційної діяльності, але й слугує важливим інструментом для планування, реалізації та контролю інвестиційних процесів Він не лише допомагає визначити оптимальні шляхи вкладення коштів, але й забезпечує зворотний зв'язок для інвестора щодо ефективності та результативності реалізації ідеї [7].

В сучасній літературі існує багато визначень інвестиційного проекту. Вони багато в чому схожі і у всіх визначеннях автори говорять про особливості, властиві всім проектам:

* має на меті досягнення конкретного і унікального результату, який не може бути досягнутий в рамках регулярних операцій,
* у кожного проекту є визначена мета або ціль, яка є основним орієнтиром для його реалізації.
* **п**роект має визначені початкові та кінцеві дати, що дозволяє контролювати його тривалість і прогрес.
* **р**еалізація проекту потребує певних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), які є обмеженими і мають бути ефективно розподілені.
* **п**роект включає ряд взаємопов'язаних дій і завдань, які повинні бути виконані для досягнення цілей проекту [24].

Так, науковець А. П. Дука вважає, що інвестиційний проект – це спеціальним способом підготовлена документація, що містить максимально повний опис і обґрунтування всіх особливостей майбутнього інвестування. У такому розумінні проект є документованим інвестиційним планом [15].

Дослідники О. В. Батура, К. В. Комарова визначають інвестиційний проект як комплекс заходів, що здійснюються інвестором з метою реалізації свого плану нарощування капіталу. Дії інвестора мають бути оптимальними для досягнення поставлених цілей при обмежених часових, фінансових і матеріальних ресурсах [3].

На думку Г. О. Васіна, інвестиційний проект є комплексним поняття, яке визначається, як система взаємопов’язаних у часі і просторі та об’єднаних з ресурсами заходів і дій, що виконуються з метою його реалізації. Як і для інвестиційної діяльності, основною метою реалізації інвестиційного проекту є отримання прибутку [44].

В. А. Верба зазначає, що інвестиційний проект – це одноразовий комплекс взаємопов’язаних заходів, націлений на досягнення конкретних результатів за умов обмеженості ресурсів та чітко визначених строків [10].

Ф. Ткачик наголошує на тому, що інвестиційний проект пов’язаний з реалізацією повного циклу інвестицій: від моменту вкладення капіталу в проект до завершальної стадії здавання його в експлуатацію з метою отримання конкретних вигід [44].

В. Майорова тлумачить інвестиційний проект як системно обмежений і закінчений комплекс заходів, документів і робіт, фінансовим результатом якого є прибуток (дохід), матеріально-речовим результатом – нові реконструйовані фонди, придбання та використання фінансових інструментів чи нематеріальних активів з подальшим отриманням доходу чи соціального ефекту [30].

Отже, наведені визначення ілюструють, як різні науковці підходять до аналізу інвестиційних проектів, кожен зосереджуючись на певних аспектах, таких як документація, оптимізація дій, взаємозв'язок заходів та обмеження ресурсів.

Здійснення реального інвестиційного проекту дійсно має кілька важливих характеристик (рис. 1.1), які визначають його суть та умови реалізації. Окреслені характеристики допомагають зрозуміти, як організовуються та реалізуються інвестиційні проекти, а також що необхідно враховувати для їх успішної реалізації.

Рис. 1.1 Характеристика інвестиційного проекту (складено автором за [28])

Основна мета інвестиційного проекту полягає у досягненні конкретних фінансових, соціальних або економічних результатів. Це може включати отримання прибутку, розширення виробництва, покращення конкурентоспроможності, стимулювання розвитку регіону, соціальні цілі.

Досягнення поставленої мети вимагає розв’язання певних завдань, а саме:

* + аналіз та обґрунтування: (проведення маркетингового дослідження для оцінки попиту, оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією проекту);
  + планування (розробка детального бізнес-плану, що включає фінансові прогнози, графіки реалізації та ресурси, визначення термінів і етапів виконання проекту);
  + фінансування (визначення джерел фінансування (власні кошти, кредити, інвестори), розробка фінансових схем та умов залучення коштів);
  + реалізація проекту (організація та координація виконання всіх етапів проекту, управління ресурсами, контроль за термінами та бюджетом);
  + моніторинг і оцінка (відстеження ходу виконання проекту, аналіз досягнень, оцінка економічних і соціальних результатів після завершення проекту) [25].

Структура інвестиційного проекту є складною й багатоаспектною. Вона включає кілька основних елементів: учасників проекту, проектні матеріали та організаційно-економічний механізм реалізації. Усі ці елементи взаємопов'язані та забезпечують успішну реалізацію проекту через ефективну організацію, чітке планування, правильне управління ресурсами та контролювання ризиків [41].

Учасники інвестиційного проекту – це всі фізичні та юридичні особи, які мають пряме чи опосередковане відношення до реалізації проекту. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами проекту. Це інвестори, замовники, виконавці, користувачі проекту тощо.

Завдання учасників:

* визначити роль кожного учасника в проекті;
* залучити необхідні ресурси (фінансування, людські ресурси, технології);
* координувати діяльність та забезпечити ефективну взаємодію між усіма сторонами проекту [45].

Проектні матеріали – це документовані результати роботи, які використовуються для управління, планування, фінансування та оцінки проекту. Вони повинні забезпечити детальне обґрунтування кожного аспекту проекту, служити інструментом для комунікації між учасниками проекту, виступати основою для фінансових та управлінських рішень. Ключовими проектними матеріалами є бізнес-план (інвестиційне обґрунтування), технічний проект, фінансовий план, графік виконання робіт, оцінка ризиків, юридичні документи тощо [29].

Організаційно-економічний механізм – це комплекс заходів та інструментів, які використовуються для забезпечення ефективної реалізації проекту. Він включає організаційні, фінансові та управлінські аспекти, які необхідні для досягнення поставлених цілей і забезпечення фінансової стійкості проекту. Основним завданням організаційно-економічного механізму є:

* забезпечити ефективне управління проектом;
* устаткувати механізм прийняття рішень і контролю за використанням ресурсів;
* оптимізувати витрати та покращити фінансові результати [45].

З огляду на вищевикладене та узагальнюючи існуючі визначення поняття інвестиційного проекту, зазначимо, що інвестиційний проект – це комплексний набір заходів, спрямованих на реалізацію конкретної інвестиційної ідеї, що передбачає використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів для досягнення економічного ефекту. Він має чітку мету, етапи виконання, визначені витрати і доходи, а також містить аналіз потенційних ризиків та їх мінімізацію.

1.2. Особливості управління інвестиційним проектом організації

Невід’ємною частиною будь-якої діяльності економічних галузей є управління, необхідне для координації задач у досягненні поставленої мети.

Управління – це фундаментальний процес, який охоплює всі аспекти діяльності будь-якої організації або економічної галузі. Воно є важливим інструментом для досягнення стратегічних та оперативних цілей, забезпечення ефективного використання ресурсів та підтримки стабільного розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища. Важливість управління в економічних галузях обумовлена його здатністю організовувати і координувати діяльність людей, ресурсів та технологій для досягнення конкретних результатів [36].

Управління інвестиційними проектами є важливою складовою загальної управлінської діяльності, яка специфічно орієнтована на досягнення цілей в межах конкретних інвестиційних ініціатив. Це самостійний напрямок управлінської практики, який поєднує в собі загальні принципи та методи проектного управління, але має свою специфіку та вимоги, що визначаються особливостями інвестиційних процесів. Управління інвестиційним проектом спрямоване на здійснення інвестиційного проекту в передбачені терміни з метою забезпечення своєчасного повернення вкладених засобів у вигляді чистого грошового потоку (перш за все – отримання передбаченого інвестиційного прибутку). Таке управління здійснюється в розрізі кожного реального проекту, залученого в інвестиційну програму організації [33].

Розглянувши думки різних науковців, можна підкреслити, що управління інвестиційним проектом включає в себе використання різноманітних управлінських технік і стратегій для ефективної реалізації інвестиційних ідей та досягнення визначених фінансових і соціальних результатів. Це означає, що управління такими проектами базується на принципах загального управління проектами, але враховує специфічні фактори, пов'язані з великими фінансовими вкладеннями, ризиками, тривалими термінами реалізації та складною взаємодією учасників та має кілька специфічних особливостей, які відрізняють його від управління звичайними проектами (рис. 1.2).

Рис. 1.2 Особливості управління інвестиційним проектом (складено автором за [50])

Управління інвестиційними проектами ґрунтується на низці основних принципів, які є універсальними для будь-якої проектної діяльності:

* цілеспрямованість: проект повинний бути орієнтований на чітко визначені цілі, які мають бути досягнуті в межах обмежених ресурсів і часу.
* орієнтація на результат: управління проектом зосереджене на досягненні конкретних результатів (фінансових, соціальних, технологічних), що дозволяє здійснити значні вкладення в інвестиційні можливості.
* чіткість структури і планування: для досягнення мети потрібно створити детальний план дій, який визначатиме етапи виконання проекту, розподіл завдань і ресурсів.
* інтеграція процесів: всі етапи проекту повинні бути скоординованими між собою, від початкової концепції до завершення. Це забезпечує узгодженість всіх процесів і запобігає можливим затримкам чи перевитратам.
* управління ризиками: оскільки інвестиційні проекти часто мають високий рівень невизначеності, важливо враховувати потенційні ризики та розробляти стратегії їх мінімізації [8].

На успішну реалізацію інвестиційного проекту впливають наступні ключові елементи, які працювати в комплексі, щоб проект був успішно реалізований і приніс очікувані результати для організації та її інвесторів.

1. Зовнішнє середовище та нормативні документи. Зовнішнє середовище, в якому реалізується проект, може включати економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Вони можуть створювати як можливості, так і обмеження для управлінської діяльності. Нормативні документи і стандарти (як на національному, так і на міжнародному рівнях) визначають правила і вимоги, яких повинні дотримуватися учасники проекту, гарантуючи законність і відповідність галузевим стандартам. Це також забезпечує стабільність і безпеку процесу управління.

2. Методи управління проектом.Управлінські методи та інструменти, які використовуються для реалізації інвестиційних проектів, мають велике значення для досягнення результату. Вони включають різноманітні підходи до планування, контролю, ризик-менеджменту та моніторингу. Важливими є також методи оптимізації ресурсів, управління змінами та мотивація команди проекту.

3. Чітко сформульовані вимоги та ресурси для проекту.  
Для ефективного виконання проекту важливо чітко визначити вимоги до результату та потреби проекту з самого початку. Це включає як технічні вимоги, так і вимоги до бюджету, термінів та людських ресурсів. Надання відповідних ресурсів — фінансових, людських, матеріальних — є ключовим фактором для успішної реалізації проекту. Недостатність ресурсів або їх неефективне використання може спричинити затримки чи перевищення витрат.

4. Команда проекту та застосування інформаційних технологій. Ефективна команда є важливим елементом управлінського процесу. Чітка організація роботи, правильний розподіл обов’язків і ефективне використання інформаційних технологій для управління проектом дозволяють досягти кращих результатів. Сучасні ІТ-рішення (системи управління проектами, CRM, ERP тощо) сприяють автоматизації процесів, що дозволяє знизити витрати часу на рутинні завдання і фокусуватися на стратегічних рішеннях.

5. Внутрішні чинники організації. Для успішного впровадження інвестиційного проекту необхідно, щоб організація була готова до змін і могла ефективно впроваджувати інвестиційні пропозиції. Це включає в себе наявність стабільної фінансової бази, правильно організовану інфраструктуру, кваліфікованих кадрів, а також ефективні системи управління проектами.

6. Економічна ефективність для інвестора. Підприємницька ефективність є ключовим критерієм для інвестора, оскільки він оцінює проект на основі його потенціалу для генерування прибутку та окупності вкладених ресурсів. Для цього проводиться ретельний аналіз витрат та доходів, оцінка ризиків і розрахунок фінансових показників, таких як ROI (повернення на інвестиції), NPV (чиста теперішня вартість) та IRR (внутрішня норма прибутковості) [8].

Інвестиційний проєкт, як і будь-який інший, проходить через кілька ключових етапів, які складають його життєвий цикл. Цей цикл охоплює всі етапи від ініціації проєкту до його завершення та оцінки результатів. Процес управління життєвим циклом інвестиційного проєкту є важливим для досягнення оптимальних результатів, ефективного використання ресурсів та мінімізації ризиків.

Управління життєвим циклом інвестиційного проекту – процес планування, реалізації, моніторингу та завершення інвестиційного проєкту, що охоплює всі його етапи від ініціації до передачі результатів у експлуатацію або завершення. Життєвий цикл інвестиційного проєкту можна поділити на кілька ключових фаз, кожна з яких має свої завдання та інструменти управління. Основні стадії життєвого циклу інвестиційного проекту представлено на рис. 1.3.

Рис. 1.3 Основні стадії життєвого циклу інвестиційного проекту (складено автором за [49])

Розглянутий структурований підхід до управління інвестиційними проектами дозволяє зменшити ризики, підвищити ефективність і забезпечити досягнення поставлених цілей. Життєвий цикл інвестиційного проекту є важливим інструментом для аналізу і прийняття управлінських рішень на всіх етапах реалізації проекту.

Інвестиційні проекти часто мають високий рівень складності через необхідність ефективного використання великих фінансових ресурсів, а також через тривалість і масштабність реалізації. Для їх управління застосовуються такі методи:

* метод критичного шляху (CPM). Це класичний метод для планування та управління проектами, який допомагає визначити критичні етапи проекту та забезпечити їх своєчасне виконання;
* метод розкладу робіт (Work Breakdown Structure, WBS). Для великих інвестиційних проектів важливо створити структуру робіт, що дозволяє поділити проект на дрібніші завдання та контролювати їх виконання на всіх етапах;
* метод оцінки і перегляду програм (PERT). Цей метод застосовується для оцінки часу, необхідного для завершення проекту, а також для планування заходів щодо скорочення можливих затримок;
* фінансові методи аналізу проекту. Оцінка фінансової життєздатності проекту здійснюється за допомогою таких показників, як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), період окупності та інші [12].

Отже, управління інвестиційними проєктами є важливою складовою стратегічного управління підприємствами, організаціями та державними інститутами, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати обмежені ресурси для досягнення бажаних економічних результатів. Це складний, багатогранний процес, який включає в себе планування, організацію, контроль та оцінку результатів, спрямованих на реалізацію інвестиційних ідей. У світлі зростаючої конкуренції, швидких змін у технологіях, економічних коливань і глобальних викликів, управління інвестиційними проєктами є необхідним для досягнення сталого розвитку та максимізації вигод.

1.3. Джерела залучення та напрями підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів

Перелік можливих джерел фінансування за напрямами інвестиційних ресурсів дає Законі України «Про інвестиційну діяльність» [35]:

1) власні інвестиційні ресурси підприємства (амортизаційні відрахування та накопичений прибуток;

2) запозичені фінансові ресурси інвестора (кредити, позики, облігації тощо;

3) залучені фінансові ресурси інвестора (кредиторська заборгованість, кошти нових інвесторів);

4) бюджетні інвестиції;

5) безоплатна та благодійна допомога, пожертвування організацій, підприємств, громадян

Першими за затребуваністю є власні інвестиційні джерела підприємства.

1. Власні кошти підприємства.
   * Прибуток. Власні прибутки підприємства є одним із основних джерел для реінвестування в розвиток. Вони не потребують додаткових витрат на обслуговування або повернення, однак можуть бути обмежені рівнем прибутковості.
   * Амортизаційні відрахування. Сума амортизації використовується для фінансування оновлення та модернізації основних засобів підприємства.
   * Нереалізовані активи. Підприємство може використовувати непотрібні або неактивовані активи для фінансування інвестицій.
2. Внутрішнє фінансування через випуск нових акцій або облігацій. Підприємства можуть залучати капітал шляхом випуску нових акцій або облігацій, що дозволяє отримати додаткові кошти без необхідності залучати зовнішніх кредиторів [24].

Разом із високою вартістю капіталу власні джерела є обмеженими за обсягами, тому вони не дають можливості значно розширити інвестиційну діяльність. Цей недолік власних ресурсів компенсують зовнішні інвестиційні ресурси.

1. Кредити та позики.
   * Банківські кредити – одне з найбільш поширених джерел фінансування, але вони вимагають сплати відсотків та повернення основної суми. Вибір оптимального кредитора та умов кредитування є критично важливим для ефективного використання коштів.
   * Позики від інших фінансових установ – наприклад, від міжнародних фінансових організацій або спеціалізованих інвестиційних фондів.
2. Інвестиції з боку держави.
   * Державне фінансування у вигляді субсидій, дотацій, податкових пільг чи прямих державних інвестицій у стратегічно важливі проєкти, що мають загальноекономічну або соціальну значущість.
   * Кредитні програми міжнародних організацій (наприклад, Світовий банк, Європейський інвестиційний банк).
3. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Залучення іноземних інвестицій за рахунок іноземних інвесторів, які вносять капітал для розвитку виробництва або інших сфер бізнесу. Це може бути в рамках створення спільних підприємств, придбання акцій, реінвестування прибутку.
4. Венчурний капітал. Венчурні інвестори можуть бути залучені для фінансування стартапів або інноваційних проєктів з високим потенціалом зростання та прибутковості, але й високими ризиками.
5. Інвестиційні фонди та фондові ринки. Випуск акцій чи облігацій на фондових ринках є одним із способів залучення інвестицій. Інвестиційні фонди також можуть вкласти кошти в окремі проєкти.
6. Краудфандинг. Інтернет-платформи дозволяють підприємствам залучати фінансування через малі інвестиції від великої кількості людей [24].

Для оцінювання ефективності використання інвестиційних ресурсів використовують статистичні та динамічні методи, які різняться підходом до обліку грошових потоків у часі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи оцінювання ефективності використання інвестиційних ресурсів

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Сутність |
| Статистичні методи | |
| Рентабельність інвестицій (ROI) | Вимірює відношення чистого прибутку до початкових інвестицій. ROI = (Прибуток - Інвестиції) / Інвестиції \* 100%.. |
| Період окупності (PP) | Показує час, необхідний для повернення початкових вкладень. Сума грошових потоків накопичується до рівня початкових інвестицій. |
| Середня норма прибутку (ARR) | Визначає рентабельність на основі середнього річного прибутку. ARR = Середній річний прибуток / Початкові інвестиції \* 100%. |
| Динамічні методи | |
| Чиста приведена вартість (NPV) | Показує різницю між приведеними доходами (грошовими потоками) і початковими інвестиціями.  NPV = ∑ (CFt / (1 + r)^t) - C₀, де CFt – грошовий потік,  r – ставка дисконту |
| Внутрішня норма доходності (IRR) | Визначає ставку дисконту, за якої NPV = 0. IRR показує максимальну допустиму ставку дисконту для інвестиційного проєкту |
| Дисконтований період окупності (DPP) | Визначає час, необхідний для повернення інвестицій з урахуванням дисконтування грошових потоків |
| Індекс прибутковості (PI) | Показує відношення приведених доходів до початкових інвестицій. PI = ∑ (CFt / (1 + r)^t) / C₀. |
| Модифікована внутрішня норма доходності (MIRR) | Враховує реінвестування грошових потоків за певною ставкою, усуваючи недоліки IRR, наприклад, множинність значень |

Складено автором за [19, 23]

Статистичні методи базуються на аналізі середніх показників без урахування вартості грошей у часі. Вони є простими у використанні, але менш точними для довгострокових проєктів. Динамічні методи враховують вартість грошей у часі, тому є більш точними для довгострокових проєктів.

Порівняльна характеристика статистичних та динамічних методів представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності використання інвестиційних ресурсів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерій | Статистичні методи | Динамічні методи |
| Вартість грошей у часі | Не враховують | Враховують |
| Складність розрахунків | Низька | Висока |
| Придатність для довгострокових проєктів | Обмежена | Висока |
| Точність оцінки | Менш точна | Більш точна |

Складено автором за [23]

Переваги та недоліки зазначених методів представлено на рис. 1.4.

Рис. 1.4 Переваги та недоліки статистичних та динамічних методів (складено автором за [19, 23])

Отже, можна зробити висновок, що для комплексної оцінки інвестиційних проєктів доцільно комбінувати обидва типи методів.

Таблиця 1.3

Напрями підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Напрям | Опис | Очікуваний результат |
| Оптимізація структури капіталовкладень | Перерозподіл інвестицій на більш перспективні проекти або галузі. | Зростання рентабельності інвестицій. |
| Впровадження інновацій | Інвестування у нові технології та автоматизацію виробництва. | Підвищення продуктивності та зменшення витрат. |
| Диверсифікація інвестицій | Розподіл коштів між різними проектами, галузями чи ринками. | Зниження ризиків втрат капіталу. |
| Контроль за виконанням проектів | Регулярний моніторинг реалізації інвестиційних проектів і їх фінансової ефективності. | Своєчасне виявлення проблем та їх усунення. |
| Удосконалення управління ресурсами | Використання сучасних систем планування та контролю інвестиційних ресурсів. | Раціональне використання ресурсів, уникнення перевитрат. |
| Підвищення кваліфікації персоналу | Навчання співробітників новим підходам і методам управління інвестиційними проектами. | Зменшення помилок у плануванні та реалізації інвестицій. |
| Залучення зовнішніх експертів | Використання досвіду професійних консультантів у сфері інвестицій. | Підвищення ефективності розробки та оцінки проектів. |
| Аналіз ринкових умов | Проведення досліджень ринку перед прийняттям інвестиційних рішень. | Прийняття обґрунтованих рішень, зниження ризику втрат. |
| Залучення альтернативного фінансування | Використання грантів, пільгових кредитів чи спільного інвестування. | Скорочення власних витрат на реалізацію проектів. |
| Екологічна відповідальність | Інвестиції в екологічно чисті та енергоефективні проекти. | Поліпшення репутації компанії, зменшення витрат на екологічні податки. |

Складено автором за [21]

Підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів полягає в оптимізації їхнього використання та максимізації прибутковості з урахуванням ризиків та обмежень. Основні напрями підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів представлено в табл. 1.3.

Отже, джерела залучення інвестиційних ресурсів можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, і їх вибір залежить від конкретних потреб і можливостей підприємства. Ефективне залучення інвестиційних ресурсів сприяє зростанню виробничих потужностей, модернізації технологій, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого економічного розвитку. Для оцінювання ефективності використання інвестиційних ресурсів використовують статистичні та динамічні методи, які доцільно комбінувати. До основних напрямів підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів можна віднести оптимізація структури капіталовкладень, впровадження інновацій, удосконалення управління ресурсами тощо.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КОРПОРАЦІЇ «АТБ»

2.1 Загальна характеристика організації

Корпорація «АТБ» є однією з найбільших торгових мереж в Україні, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного попиту. Вона має широку мережу супермаркетів, що працюють під брендом «АТБ-маркет» і пропонують доступні ціни на широкий асортимент продукції.

Корпорація була заснована в 1993 році і з того часу значно розширила свою діяльність, ставши лідером на українському ринку роздрібної торгівлі. Основним напрямком діяльності «АТБ» є забезпечення своїх клієнтів якісними товарами за демократичними цінами, що досягається завдяки прямим закупівлям та оптимізації бізнес-процесів [26].

Корпорація «АТБ» об'єднує різні підприємства, що займаються виробництвом і постачанням продуктів харчування. До складу корпорації входять «АТБ-маркет» та власні виробничі потужності: м’ясна фабрика «ФАВОРИТ ПЛЮС» та кондитерська фабрика «КВІТЕНЬ» (рис. 2.1).

Рис. 2.1 Основні підрозділи корпорації АТБ (складено автором за [26])

Корпорація «АТБ» для забезпечення ефективної роботи своїх супермаркетів розвиває потужну логістичну інфраструктуру. Велика кількість власних складських та транспортних потужностей дозволяє корпорації ефективно управляти ланцюгами постачання і оптимізувати витрати на доставку товарів. Це дає значну перевагу на ринку, оскільки дозволяє корпорації «АТБ» утримувати низькі ціни на продукцію при високій якості обслуговування.

Одними з основних логістичних партнерів корпорації «АТБ» є **ТОВ «Транс Логістик»** та **ТОВ «Логістик Юніон»**, які надають спеціалізовані послуги у сфері транспортування та складування товарів. Основні напрямки діяльності зазначених підприємств представлено на рис. 2.2.

Рис. 2.2 Основні напрямки діяльності корпорації АТБ з логістичними підприємствами (складено автором за [26])

Зазначені логістичні підприємства дозволяють забезпечити ефективність логістичних процесів, оптимізувати витрати і покращити обслуговування клієнтів. Завдяки цьому корпорація може розширювати свою мережу магазинів і збільшувати свою присутність на ринку, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність і стабільність бізнесу.

Корпорація «АТБ» орієнтується на те, щоб задовольнити широкий спектр споживчих потреб. Мережа «АТБ-маркет» пропонує:

* продукти харчування (свіжі, заморожені, консервовані);
* напої (соки, безалкогольні напої, вода);
* бакалія (крупи, макарони, консерви);
* товари для дому (побутова хімія, миючі засоби);
* засоби особистої гігієни;
* товари для дітей;
* продукція власних марок (ТМ «De Luxe», ТМ «Своя лінія», ТМ «Розумний вибір»), яка часто має значно нижчі ціни в порівнянні з брендовими товарами.

Корпорація «АТБ» акцентує увагу на кількох важливих аспектах своєї діяльності:

1. Доступні ціни – завдяки великому обсягу закупівель і розвинутих логістичних процесах компанія може забезпечити конкурентоспроможні ціни на свою продукцію.
2. Якість продукції – всі товари, що потрапляють на полки супермаркетів «АТБ», проходять строгий контроль якості. Компанія також активно працює з українськими виробниками.
3. Клієнтоорієнтованість – «АТБ» активно працює над поліпшенням обслуговування клієнтів, вдосконалюючи внутрішні процеси та створюючи комфортне середовище для покупок.

Протягом 2016 – 2023 років корпорація «АТБ» продемонструвала стабільне зростання, навіть у складних економічних і соціальних умовах. Збільшення кількості магазинів вказує на стабільність і стратегічну спрямованість на розширення присутності в регіонах України, що дозволяє компанії зміцнювати свої лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі. Пандемія, а також війна в Україні, стали випробуванням для корпорації, але, незважаючи на це, «АТБ» продовжувала адаптувати свої бізнес-процеси та розширювати мережу магазинів, що є свідченням її гнучкості та стійкості на ринку. На рис. 2.3 наведена динаміка розвитку мережі «АТБ-маркет» протягом 2016 – 2023 роки.

Рис. 2.3 Динаміка кількості відкритих торгових точок ТОВ «АТБ-маркет», одиниць (складено автором за [26])

Так, протягом 2016–2022 років бачимо зростання кількості відкритих магазині на 448 одиниць. Звісно, як було вже сказано, через окупацію Східної України внаслідок російсько-української війни, мережа втратила   
152 магазина на початку 2022 року, проте до кінця 2022 року змогла відкрити декілька точок у Західній Україні, що дало змогу зменшити загальне зменшення аналізованого показника до 76 одиниць, протягом 2021 –   
2022 років. Як бачимо на представленій діаграмі спостерігається різкий   
спад - втрата 160 торгових точок в 2023 році порівняно з 2022, та в 2023 році відкрито тільки 28 крамниць.

Динаміку товарообігу ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2016 – 2023 років наведено на рис. 2.4. Це суттєвий показник ефективності діяльності торговельного підприємства, дослідження якого протягом певного періоду дозволяє оцінити популярність організації серед споживачів.

Рис. 2.4 Динаміка обсягу товарообігу ТОВ «АТБ-маркет», млрд. грн. (складено автором за [26])

За останні 8 років товарообіг ТОВ «АТБ-маркет» показав стабільно зростаючу динаміку (на 157,2 млрд. грн або на 268%). Але на показники роботи ритейлерів впливає падіння купівельної спроможності українців та зменшення кількості споживачів через виїзд за кордон. Протягом 2021 – 2022 років обсяг показав зменшення на 31,6 млрд грн або на 17,56% через широкомасштабне військове вторгнення на територію України. Проте до 2023 року організація показувала зростаючу динаміку реалізації продукції. На кінець 2023 року товарообіг ТОВ «АТБ-маркет» склав 215,7 млрд грн. Це найбільший показник за весь досліджуваний період.

Рис. 2.5 Динаміка чисельності працівників найбільших роботодавців країни, осіб (складено автором за [46])

Людський капітал корпорації «АТБ» є важливою складовою її успіху та конкурентоспроможності на ринку. На кінець 2024 року корпорація «АТБ» увійшла до трійки найбільших роботодавців країни (рис. 2.5). Найбільшим роботодавцем України стала Укрзалізниця – у компанії працює 187 620 співробітників. На другому місці із 44 тисячами робітників опинився   
ТОВ «АТБ-маркет». Третю сходинку обіймає Укрпошта, де працює 34,7 тисяч співробітників.

Сьогодні політика корпорації «АТБ» спрямована на розвиток власного кадрового потенціалу. Навчальні центри АТБ працюють у Києві, Дніпрі, Одесі та Львові. Вони є гордістю корпорації, адже забезпечують динамічний розвиток бізнесу якісним кадровим потенціалом. У них щороку безоплатно підвищують кваліфікацію та отримують можливість карʼєрного зростання понад 4000 українців. Створення сильної команди, постійне навчання та розвиток персоналу дозволяють корпорації «АТБ» досягати високих результатів у бізнесі.

Корпорація «АТБ» має велику чисельність співробітників, але важкі випробування воєнного часу призвели до втрати багатьох тисяч співробітників, які вимушені були звільнитись (рис. 2.6).

Рис. 2.6 Динаміка чисельності корпорації «АТБ», тис осіб (складено автором за [26])

Наразі на підприємствах корпорації «АТБ» працевлаштовано понад   
44 тисяч громадян. Показник довоєнного 2021 року становив майже 60 тисяч і мав значно зростати, адже корпорація щорічно відкривала більш ніж сотню нових магазинів, створюючи п'ять-сім тисяч робочих місць. Однак війна внесла свої корективи: чимала кількість громадян була вимушена евакуюватися за кордон. Понад 4500 співробітників корпорації «АТБ» стали на захист України, долучившись до лав ЗСУ, ТрО та Нацгвардії.

Корпорація «АТБ» успішно демонструє приклад інноваційного підходу до управління бізнесом, впроваджуючи сучасні енергоощадні технології та створюючи потужну логістичну інфраструктуру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Заходи інноваційного підходу до управління бізнесом в корпорації «АТБ»

|  |  |
| --- | --- |
| Заходи | Характеристика |
| Впровадження енергоощадних технологій | |
| Енергоефективне обладнання | Використання LED-освітлення у торговельних залах і на складах, що дозволяє знизити споживання електроенергії.  Інноваційні холодильні установки з низьким рівнем енергоспоживання та мінімальним впливом на довкілля. |
| Системи моніторингу енергоспоживання | Запровадження автоматизованих систем, які відстежують і оптимізують витрати енергії в реальному часі.  Використання теплових насосів і сучасних систем клімат-контролю для регулювання температури в приміщеннях. |
| Зниження вуглецевого сліду | Скорочення шкідливих викидів завдяки енергоощадному транспорту та ефективній логістиці |
| Логістична інфраструктура | |
| Мультитемпературні склади за європейськими стандартами | Розподіл за температурними зонами: зберігання різних категорій товарів (заморожені продукти, охолоджені товари, товари, що не потребують особливих умов) у відповідних умовах.  Автоматизація складських процесів: застосування WMS-систем (систем управління складом) для оптимізації обробки вантажів і мінімізації людських помилок.  Високий рівень стандартів безпеки: контроль якості продукції та умов зберігання на всіх етапах. |
| Автопарк вантажних автомобілів | Корпорація володіє одним із найбільших у країні парків вантажівок, що забезпечує швидке та якісне транспортування товарів.  Використання транспорту з низьким рівнем викидів CO₂, що відповідає сучасним екологічним стандартам.  GPS-моніторинг: контроль за маршрутом і станом транспорту для оптимізації логістичних процесів. |
| Розгалужена мережа логістичних центрів | Логістичні хаби дозволяють забезпечувати своєчасне постачання товарів до магазинів по всій території України, навіть у складних умовах. |
| Оптимізація маршрутів | Застосування систем аналізу для вибору найкоротших і найекономічніших шляхів доставки. |

Складено автором за [17].

Окреслені заходи не лише підвищують ефективність операцій, а й дозволяють корпорації знижувати витрати, забезпечувати високу якість продукції та мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

Рейтинг лідерів роздрібної торгівлі у 2023 році показав, що корпорація «АТБ» є одним з найбільших гравців на ринку роздрібної торгівлі в Україні, що підтверджує рейтинг лідерів роздрібної торгівлі у 2023 році (рис. 2.7).

Рис. 2.7 Рейтинг лідерів роздрібної торгівлі у 2023 році, % (складено автором за [32])

Проведений PEST-аналіз (додаток А) показує, що корпорація «АТБ» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки адаптації до зовнішніх умов і впровадженню сучасних технологій. Водночас, економічна та політична нестабільність потребують уважного моніторингу та оперативної реакції.

Таким чином, корпорація «АТБ» успішно адаптується до складного зовнішнього середовища. Мережа супермаркетів «АТБ», яка входить до складу корпорації «АТБ» налічує понад 1300 магазинів, що робить її однією з найпоширеніших торгових мереж в країні. Такі масштаби діяльності дозволяють компанії отримувати значну частку ринку та забезпечувати стабільний попит на свої товари. Вона отримала майже 40% від сукупного доходу усіх компаній та заробила протягом 2023 року 181,09 млрд грн, збільшивши свій дохід на 22% порівняно з 2022 роком. Завдяки інвестиціям у технології, екологічну відповідальність і роботу з клієнтами корпорація «АТБ» має всі шанси зберігати позиції лідера в українському ритейлі.

2.2 Аналіз інвестиційної привабливості організації

Інвестиційна привабливість підприємства може бути визначена як сукупність показників, які комплексно характеризують діяльність підприємства і демонструють доцільність укладення в нього тимчасово вільних коштів. Фінансова стабільність є одним із основних аспектів інвестиційної привабливості організації, оскільки вона забезпечує потенційним інвесторам впевненість у здатності компанії зберігати свою платоспроможність, генерувати прибуток і відповідати на економічні виклики.

У табл. 2.2 наведемо основні техніко-економічні показники діяльності корпорації «АТБ» протягом 2020 – 2023 років.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності корпорації «АТБ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2023/2020 | |
| +,- | % |
| Чистий дохід, тис грн. | 44148 | 50026 | 31015 | 17837 | 26311 | -59,6 |
| Собівартість, тис грн. | 136659 | 161515 | 144191 | 156591 | 19932 | 14,6 |
| Інші операційні доходи, тис грн. | 98750 | 114449 | 113642 | 140500 | 41750 | 42,3 |
| Прибуток, тис грн. | 2704 | 2414 | 167 | 1823 | -881 | -32,6 |
| Витрати на 1 грн чистої виручки реалізації, коп. | 309,5 | 322,8 | 464,9 | 877,8 | 568,3 | 183,6 |
| Рентабельність діяльності, % | 6,13 | 8,15 | 4,5 | 10,22 | 4,09 | 66,8 |
| Рентабельність продукції, % | 68,38 | 71,15 | 60,5 | 1,16 | -67,22 | -98,3 |

Складено автором за [48].

На кінець 2023 року чистий дохід склав 17,837 тис. грн, що свідчить про негативну тенденцію зі скороченням на 26,311 тис. грн або -59,6% порівняно з 2020 роком. Одним із ключових дестабілізуючих чинників скорочення чистого доходу стала війна в країні, яка розпочалась у 2022 році (руйнування інфраструктури та обмеження доступу до деяких ринків збуту, втрата ринків через евакуацію, міграцію та зниження економічної активності), макроекономічна нестабільність тощо.

Основними факторами збільшення собівартості на 19,932 тис. грн або на 14,6% могли бути зростання цін на сировину, матеріали, енергоносії чи збільшення витрат на оплату праці. При цьому, збільшення собівартості супроводжується значним скороченням чистого доходу, що негативно впливає на фінансові результати.

Збільшення інших операційних доходів на 41,750 тис. грн або на 42,3% може бути результатом активізації додаткових джерел доходу, наприклад, здачі активів в оренду, отримання грантів або державної підтримки, або інших надходжень, не пов’язаних безпосередньо з основною діяльністю.

Попри збільшення інших операційних доходів, скорочення чистого доходу та збільшення собівартості негативно вплинуло на фінансовий результат. Прибуток корпорації «АТБ» на кінець 2023 року скоротився з 2,704 тис грн у 2020 році до 1,823 тис грн у 2023 році, що становить зменшення на 881 тис. грн або на 32,6%.

Якщо розглянути витрати на 1 грн чистої виручки реалізації, то можна побачити, що показник значно зріс і склав 877,8 коп. у 2023 році (зростання становить 568,3 коп. або на 183,6%). Таке зростання свідчить про суттєве погіршення ефективності використання ресурсів. Це, ймовірно, є наслідком різкого зростання собівартості у поєднанні зі значним скороченням доходів.

Дані за 2023 рік показують рентабельність діяльності 10,22% порівняно з 6,13% у 2020 році, що є зростанням на 4,09 в. п. або на 66,8%. Зростання рентабельності діяльності може свідчити про поліпшення управління витратами або ефективне використання інших операційних доходів.

Рентабельність продукції різко впала з 68,38% у 2020 році до 1,16% у 2023 році, що становить зменшення на 67,22 в.п. або на 98,3%. Це вказує на те, що витрати на виробництво зросли значно більше, ніж дохід від реалізації продукції. Ситуація може бути спричинена неефективним ціноутворенням або надмірними витратами.

Тобто, корпорація «АТБ» функціонує на ринку роздрібної торгівлі, приносячи прибуток, проте, зниження базових показників пов’язано з зменшенням реалізації продукції, що призвело до зменшення чистого прибутку, що може бути пов’язано з повномасштабним вторгненням Росії на території України.

Розглянемо зміни структурності активу та пасиву (рис. 2.9) корпорації «АТБ» протягом 2020 – 2023 років.

Рис. 2.8 Динаміка активів корпорації «АТБ», тис. грн. (складено автором за [48])

Загальні активи корпорації «АТБ» знизилися на 5,455 тис. грн або на 50,5% (рис. 2.8). Найбільше зниження відбулося між 2021 та 2022 роками, що може бути наслідком втрати майна, скорочення оборотних коштів або продажу активів. На кінець досліджуваного періоду частка необоротних активів зросла до 23,7%, тоді як оборотні активи становили 76,3%. Це свідчить про відносну стабільність структури активів, однак у 2022 році частка оборотних активів знизилася до 81,9% через суттєве скорочення їх обсягу.

Якщо розглянути джерела фінансування корпорації «АТБ» (рис. 2.9), то можна побачити, що протягом 2019 – 2023 років власний капітал залишається негативним, що вказує на те, що компанія має більше зобов'язань, ніж активів. Позитивною ознакою є тенденція до зменшення негативного значення власного капіталу з -61592 у 2019 році до -54483 у 2023 році. Спостерігається зростання довгострокових зобов'язань, що може бути сигналом залучення нових інвестицій або кредитів, тоді як зниження короткострокових зобов'язань до 57713 тис грн вказує на поліпшення ліквідності і зменшення коригуючих зобов'язань.

Рис. 2.9 Динаміка джерел фінансування корпорації «АТБ», тис. грн. (складено автором за [48])

Розглянемо показники фінансової стійкості (табл. 2.3) та ліквідності (рис. 2.10) корпорації «АТБ» протягом 2020 – 2023 років.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості корпорації «АТБ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2023/2020 |
|
| Коефіцієнт фінансової автономії | -5,876 | -5,090 | -12,551 | -10,195 | -4,319 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | -0,855 | -0,836 | -0,926 | -0,911 | 0,056 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | -0,17 | -0,196 | -0,08 | -0,098 | -0,072 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | -0,855 | -0,836 | -0,926 | -0,911 | 0,056 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | -1,17 | -1,196 | -1,08 | -1,098 | -0,072 |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власного капіталу | -0,028 | -0,02 | -0,014 | -0,023 | 0,005 |
| Коефіцієнт поточних зобов’язань | 1 | 1 | 0,974 | 0,965 | 0,035 |

Складено автором за [48].

Значення більшості коефіцієнтів залишаються у негативній зоні, що свідчить про критичний стан фінансів корпорації. Коефіцієнт фінансової автономії та стійкості вказує на значну залежність від зовнішніх джерел фінансування та недостатній рівень власного капіталу. В той же час покращення деяких показників (коефіцієнт фінансової залежності (-0,072) та фінансового ризику (-0,072), свідчать про зусилля щодо зменшення боргового навантаження). Відносна стабільність коефіцієнта поточних зобов’язань вказує на здатність підприємства частково зберігати ліквідність.

Рис. 2.10 Динаміка показників ліквідності корпорації «АТБ» (складено автором за [48])

З наведених даних можна побачити, що показник поточної ліквідності знаходиться значно нижче норми (1,0–2,0), що свідчить про нездатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення швидкої ліквідності показують низький рівень фінансової гнучкості, оскільки підприємство не може швидко погасити свої зобов'язання без залучення зовнішніх ресурсів. Показник абсолютної ліквідності залишається вкрай низькою, що вказує на відсутність достатніх грошових ресурсів для негайного погашення короткострокових зобов'язань.

Результати розрахунків щодо визначення фінансової стійкості представлено в табл. 2.4. Можна побачити, що власний оборотний капітал та довгостроковий капітал мають від’ємне значення, що вказує на критичну ситуацію. Корпорація не здатна покривати свої короткострокові зобов’язання навіть за рахунок усіх наявних оборотних активів та має значний дефіцит власного капіталу навіть з урахуванням довгострокових зобов'язань. Отже, протягом 2020–2023 років корпорація «АТБ» перебувала в кризовому фінансовому стані.

Таблиця 2.4

Тип фінансової стійкості корпорації «АТБ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роки | ВОК | ДК | Тип фінансової стійкості |
| 2020 | 8384 − (1637 + 68909) = − 62162 | −58888 + 0 = − 58888 | Кризовий стан |
| 2021 | 8816 − (1120 + 67568) = − 59872 | −56474 + 0 = − 56474 | Кризовий стан |
| 2022 | 3671 − (815 + 59229) = −56373 | −56306 + 1563 = −54743 | Кризовий стан |
| 2023 | 4078 − (1266 + 57713) = −54801 | − 54483 + 2113 = − 52370 | Кризовий стан |

Складено автором за [48].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз фінансового стану корпорації «АТБ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Корпорація має оборотні активи (хоча їх недостатньо), що вказує на певну операційну активність. 2. Позитивна динаміка у довгострокових зобов'язаннях (залучення довгострокового фінансування (з 2022 року) свідчить про спроби стабілізувати фінансове навантаження). 3. Корпорація функціонує навіть у складних економічних умовах, що демонструє його життєздатність. | 1. Високий дефіцит власного капіталу в усі роки дослідження, що вказує на значну фінансову нестабільність. 2. Нездатність покрити навіть короткострокові зобов’язання через відсутність достатніх ресурсів. 3. Усі показники ліквідності (поточна, швидка та абсолютна) нижче нормативних значень, що свідчить про слабкий грошовий потік і залежність від боргових джерел. 4. Високий рівень короткострокових зобов'язань. |
| Можливості | Загрози |
| 1. Залучення стратегічного партнера або інвестора може дозволити корпорації стабілізувати власний капітал. 2. Оптимізація операційної діяльності: 3. Розширення ринків збуту, зокрема через експортну діяльність. 4. Можливість отримання пільгових кредитів чи субсидій для великих корпорацій у важкий економічний період. 5. Перехід на довгострокові джерела фінансування для зниження тиску короткострокових боргів. | 1. Військові дії, інфляція та загальний економічний спад впливають на фінансову стабільність корпорації. 2. Залежність від короткострокових кредитів підвищує ризик неплатоспроможності. 3. Подальше скорочення оборотних активів може призвести до нездатності покривати навіть операційні витрати. 4. Сильний конкурентний тиск на ринку може знизити доходи корпорації. 5. Підвищення ставок або відмова кредиторів від подальшого фінансування може посилити кризу. |

Складено автором самостійно.

На основі розрахованих фінансових показників і типу фінансової стійкості, визначимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози корпорації «АТБ» (табл. 2.5). Проведений SWOT-аналіз фінансового стану корпорації «АТБ» дає змогу виявити напрямки для вдосконалення та зростання. Так, для покращення фінансової стійкості необхідно реструктуризувати короткострокові борги, перевівши їх у довгострокові зобов'язання, активніше залучати зовнішнє фінансування для покриття дефіциту власного капіталу, впровадити суворий контроль за витратами, підвищити оборотність дебіторської заборгованості та зменшити тривалість виробничого циклу, розробити стратегії для залучення стратегічних інвесторів, шукати нові напрямки для розвитку бізнесу та розширювати асортимент продукції.

Таким чином, прибуток корпорації «АТБ» скоротився на 32,6% за чотири останніх років. Рентабельність діяльності покращилася, проте рентабельність продукції різко знизилася, що може вказувати на збільшення витрат або проблеми з ціноутворенням. Покращення коефіцієнта фінансової залежності та фінансового ризику, свідчать про зусилля щодо зменшення боргового навантаження, а відносна стабільність коефіцієнта поточних зобов’язань вказує на здатність корпорації частково зберігати ліквідність. Також простежується критично низький рівень ліквідності, найбільше падіння всіх показників відбулося у 2022 році, а у 2023 році показники дещо зросли, що може вказувати на початок стабілізації, але вони залишаються критично низькими. Проведений SWOT-аналіз показав, що корпорація «АТБ» має значний потенціал для стабілізації, але її слабкі сторони й загрози вимагають негайного реагування, особливо в аспекті ліквідності та зменшення боргового навантаження.

2.3 Основні інвестиційні проєкти організації

Корпорація «АТБ», як один з найбільших роздрібних операторів в Україні, активно інвестує в розвиток своєї інфраструктури, покращення операційної ефективності та впровадження новітніх технологій. Ці інвестиційні проєкти дозволяють компанії підтримувати лідерські позиції на ринку, розширювати свою присутність та підвищувати конкурентоспроможність. Розглянемо більш докладно основні інвестиційні проєкти корпорації «АТБ», що відображають її стратегію розвитку.

Розвиток мережі супермаркетів.

1. Одним із ключових напрямків інвестицій корпорації є розширення та модернізація мережі супермаркетів. Корпорація постійно відкриває нові магазини в різних регіонах України, зокрема в містах та віддалених населених пунктах. Відкриття нових торгових точок дозволяє збільшити ринкову частку «АТБ» та залучати нових клієнтів.

2. Модернізація існуючих магазинів. Частина інвестицій також йде на оновлення інтер'єрів і модернізацію торгових площ супермаркетів, підвищення комфорту для покупців та оптимізацію простору для розміщення товарів.

3. Інвестиції в нові формати магазинів включають відкриття магазинів нових форматів, які орієнтовані на потреби певних категорій споживачів (наприклад, магазини з обмеженим асортиментом або магазини з більш широким вибором органічної продукції).

Розвиток логістичної інфраструктури.

1. Корпорація «АТБ» активно інвестує в розвиток своєї логістичної інфраструктури, що є критично важливим для забезпечення своєчасного постачання товарів та ефективного управління запасами.

2. Будівництво нових логістичних центрів: Один із важливих проєктів – це будівництво нових логістичних складів та модернізація існуючих для зберігання товарів і швидкої доставки до супермаркетів. Це включає холодильні склади для заморожених продуктів та інші спеціалізовані складські приміщення.

3. Розширення автопарку та оптимізація логістичних маршрутів: Частина інвестицій спрямована на оновлення і збільшення автопарку для доставки товарів з центральних складів до магазинів, а також на впровадження систем управління ланцюгами постачання (SCM) для покращення ефективності.

Корпорація активно розвиває напрямок онлайн-торгівлі через свій інтернет-магазин та інші цифрові платформи.

1. Інвестиції в цифрові платформи. Це включає створення та вдосконалення мобільних додатків для покупців, що дає можливість здійснювати покупки онлайн, зручніше переглядати асортимент товарів та користуватися програмами лояльності.

2. Вдосконалення процесів e-commerce. Включає інвестиції у покращення веб-платформи для забезпечення зручності покупок онлайн та розширення доставки товарів додому.

Інвестиції корпорації також спрямовані на розвиток власних виробничих підприємств, таких як м'ясна фабрика «Фаворит Плюс» та кондитерська фабрика «Квітень».

1. Модернізація виробничих ліній: Інвестиції спрямовані на модернізацію обладнання, впровадження нових технологій і збільшення виробничих потужностей для задоволення зростаючого попиту на продукцію під власними марками корпорації.

2. Розширення асортименту: Інвестиції також вкладаються у розвиток нових ліній продукції, таких як органічні продукти, готові страви або інші товари, що відповідають сучасним трендам споживання.

Одним з інвестиційних проєктів корпорації є покращення обслуговування клієнтів та розвиток програм лояльності. Це включає як традиційні знижки та бонуси, так і новітні технології для взаємодії з покупцями.

1. Програми лояльності. Інвестиції спрямовані на створення та вдосконалення програм лояльності, таких як картки постійних клієнтів, бонусні системи та інші інструменти для залучення і утримання клієнтів.

2. Навчання персоналу. Частина інвестицій направлена на підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування покупців у магазинах.

Враховуючи сучасні вимоги до сталого розвитку, корпорація «АТБ» активно розвиває екологічні ініціативи, демонструючи відповідальне ставлення до зовнішнього середовища. Одним із наочних підтверджень тому є популярний проєкт корпорації «АТБ» з переробки небезпечних для довкілля використаних елементів живлення – «Утилізуй сьогодні для чистого завтра». Ініціатива зі збирання, сортування та переробки використаних батарейок профільними європейськими підприємствами вже кілька років реалізується корпорацією «АТБ» у партнерстві з Duracell, SavService, PromoService і повсякчас набирає обертів. За 3 роки проєкту корпорації «АТБ» вдалося зібрати 524 тони використаних батарейок – це еквівалентно 25 завантаженим фурам токсичних відходів, які більше не шкодять природі [16].

Соціально відповідальне ведення бізнесу – одне з пріоритетних завдань Корпорації «АТБ». Програми, спрямовані на реалізацію цього завдання, є невід'ємною частиною стратегії компанії. Так, під час війни корпорація «АТБ» розгорнула благодійну кампанію з підтримки Збройних сил, добровольчих формувань, медичних закладів, постраждалих мешканців з деокупованих територій, тощо. Метою проєкту є збір коштів на підтримку українських захисників, які наразі тиснуть ворога по всій лінії фронту, та медиків, що рятують життя українців. Зробити свій посильний внесок у наближення нашої спільної перемоги матиме можливість кожен бажаючий. Для цього у прикасових зонах магазинів АТБ, яких в країні сьогодні діє 1188, буде розміщено спеціальні наклейки.

Покупець робить внесок на касі будь-якого магазину АТБ та на знак подяки отримує сувенірну тематичну наклейку. Сума благодійного внеску може бути 30, 50 або 100 гривень. Фактично ці кошти покупець передає на посилення нашої обороноздатності або допомогу медичним установам.

Зібрані під час проведення акції кошти у повному обсязі Всеукраїнська організація «Благодійний фонд АТБ» направить на закупівлю украй необхідних товарів, спеціалізованої техніки, амуніції чи обладнання по запитам від Міністерства Оборони України, Обласних Військових Адміністрацій, підрозділів ЗСУ або державних медичних закладів [26].

Також Корпорація «АТБ» активно підтримує благодійні організації та проєкти, направлені на допомогу малозабезпеченим сім’ям, дітям, хворим тощо.

Корпорація активно інвестує в інноваційні технології для покращення операційних процесів (автоматизація складських процесів, використання роботизованих систем для обробки замовлень і оптимізації процесів у магазинах) і підвищення ефективності (впровадження технологій штучного інтелекту).

В якості інвестиційного проєкту впровадження штучного інтелекту можна навести приклад інноваційної новинки, що була запроваджена у тестовому режимі у грудні 2023 року в магазинах «АТБ» є перші в Україні роботи-помічники – Delivery Cobot. Він оснащений головним екраном (розміром трохи більшим аніж звичайний планшет) і кількома поличками. Delivery Cobot може не лише допомагати покупцям, інформуючи про певні товари, ціни чи акційні пропозиції, а ще й фактично подавати ці товари. Такий робот-помічник, на відміну від промостійок, не займає багато місця, не заважає покупцям із візками вільно пересуватися торговельними залами. Він мобільний і безперешкодно курсує магазином [20].

Розглянуті основні інвестиційні проєкти корпорації «АТБ» спрямовані на розширення і модернізацію мережі супермаркетів, покращення логістики, розвиток онлайн-торгівлі, вдосконалення власного виробництва та використання новітніх технологій.

Управління інвестиційними проєктами є ключовим аспектом стратегії розвитку корпорації «АТБ». Компанія ефективно застосовує сучасні методи управління для досягнення цілей, що включає планування, реалізацію, моніторинг та оцінку інвестиційних проєктів. Основні підходи, які використовує корпорація «АТБ» в управлінні інвестиціями представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні підходи корпорації «АТБ» в управлінні інвестиціями

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підхід | Опис | Приклади застосування |
| Стратегічне планування | Аналіз ринкових умов та визначення пріоритетних напрямків інвестицій. Розробка довгострокових інвестиційних планів. | Розширення мережі магазинів у малих містах. Запуск проєктів з енергоефективності, зокрема сонячних станцій. |
| Аналіз рентабельності проєктів | Оцінка окупності та економічної доцільності кожного проєкту. Використання фінансових моделей для прогнозування витрат і доходів. | Розрахунок ROI рентабельності інвестицій) для встановлення сонячних панелей або модернізації логістики. |
| Диверсифікація інвестицій | Розподіл інвестицій між різними напрямами для зниження ризиків. Інвестування в нові формати бізнесу. | Розвиток онлайн-продажів через «АТБ-Маркет». Інвестиції в логістичні послуги для сторонніх компаній. |
| Використання сучасних технологій | Автоматизація процесів управління проєктами. Використання Big Data та AI для прогнозування попиту та оптимізації витрат. | Системи моніторингу ефективності енергоспоживання. Програми для управління запасами у магазинах. |
| Екологічна орієнтація | Інвестиції в екологічно чисті та енергоефективні технології. Підтримка сталого розвитку. | Встановлення сонячних панелей на даху магазинів. Використання LED-освітлення у всіх нових магазинах. |
| Підтримка регіонального розвитку | Інвестиції у відкриття нових магазинів у малих населених пунктах. Створення робочих місць у регіонах. | Відкриття магазинів у селищах та невеликих містах. Розвиток локальних ланцюгів постачання продукції. |
| Управління ризиками | Ідентифікація потенційних ризиків проєктів. Розробка резервних планів для усунення непередбачуваних проблем. | Зміна постачальників у разі зриву ланцюгів поставок. Збільшення резервного фінансування для критичних ситуацій. |

Складено автором самостійно.

SWOT-аналіз управління інвестиційними проєктами корпорації «АТБ», який представлено в табл. 2.7, відображає сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози, пов’язані з інвестиційною діяльністю компанії.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз управління інвестиційними проєктами корпорації «АТБ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Масштаби діяльності: велика мережа магазинів забезпечує фінансову стабільність. 2. Ефективна логістика: власні центри та транспортна інфраструктура. 3. Інновації: використання Big Data, автоматизації та сучасних технологій. 4. Досвід: успішна реалізація масштабних інвестиційних проєктів, таких як логістичні центри. | 1. Залежність від економіки: економічна нестабільність впливає на купівельну спроможність клієнтів. 2. Довгі терміни окупності: екологічні проєкти, як-от сонячні станції, потребують тривалого часу для повернення інвестицій. 3. Висока конкуренція: постійна боротьба з іншими великими ритейлерами на ринку. 4. Обмежена диверсифікація: основний фокус на ритейлі, без значного розвитку інших напрямів бізнесу. |
| Можливості | Загрози |
| 1. Розширення ринків: вихід на нові регіони, особливо малі міста, та розвиток компактних форматів магазинів. 2. Зелена енергетика: встановлення сонячних станцій для зниження витрат на електроенергію та підвищення сталості бізнесу. 3. Е-commerce: зростання попиту на онлайн-шопінг відкриває можливості для розвитку цифрових платформ. 4. Гранти та партнерства: можливість залучення фінансування для екологічних ініціатив. | 1. Економічна нестабільність: інфляція, зростання тарифів на енергоносії, валютні коливання. 2. Зміна поведінки споживачів: зростання популярності конкурентів або зміщення попиту до інших форматів торгівлі. 3. Регуляторні ризики: можливі зміни у законодавстві, податковому навантаженні чи екологічних вимогах. 4. Ризики у постачанні: збої в логістичних ланцюгах через війни чи глобальні кризи. |

Складено автором самостійно

Проведений SWOT-аналіз дозволяє окреслити стратегічні напрями для вдосконалення процесів управління інвестиціями (табл. 2.6), які дозволять досягти низки важливих цілей, спрямованих на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності компанії, а саме: зниження операційних витрат, підвищення рентабельності інвестицій, зменшення впливу економічних ризиків, підвищення конкурентоспроможності, підтримка сталого розвитку тощо.

Отже, спектр інвестиційної діяльності корпорації «АТБ» вкрай широкий та різноманітний: розширення мережі, логістичні центри, розвиток діджитал-

Таблиця 2.8

Стратегічні напрями вдосконалення процесів управління інвестиціями

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегічний напрям | Мотив | Рекомендації | Очікувані вигоди |
| Розширення інвестицій у зелені технології | Зменшення витрат на енергію, підвищення енергоефективності | Встановлення сонячних станцій, інвестиції в системи збереження енергії, створення енергоефективних магазинів. | Скорочення операційних витрат, підвищення екологічного іміджу компанії. |
| Інтеграція інноваційних технологій | Підвищення ефективності інвестицій та зменшення витрат | Використання Big Data та AI для аналізу проєктів, автоматизація моніторингу проєктів, впровадження IoT-рішень для енерго-менеджменту. | Оптимізація ресурсів, мінімізація помилок. |
| Диверсифікація бізнес-напрямків | Зменшення залежності від основного бізнесу | Розвиток власного виробництва, логістичні послуги для сторонніх компаній, інвестиції у кафе чи ресторани під брендом «АТБ». | Збільшення джерел доходу, зниження ризиків втрат через падіння рентабельності ритейлу. |
| Посилення інвестицій у цифрову трансформацію | Збільшення доходів через розширення  e-commerce | Розвиток онлайн-магазину, інтеграція мобільних додатків із програмами лояльності, персоналізація покупок через аналітику даних. | Залучення цифрово активної аудиторії, підвищення конкурентоспроможності. |
| Оптимізація ризик-менеджменту | Мінімізація впливу економічних, політичних та енергетичних ризиків | Системи прогнозування ризиків, зозробка резервних планів, збільшення фінансових резервів для кризових ситуацій. | Стабільна реалізація проєктів, гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. |
| Географічне розширення | Охоплення нових ринків із низькою конкуренцією | Відкриття магазинів у малих містах, компактні формати для віддалених регіонів, вихід на міжнародні ринки. | Розширення клієнтської бази, збільшення доходів. |
| Підвищення соціальної відповідальності | Покращення іміджу компанії серед клієнтів і успільства | Інвестиції у локальні громади, гуманітарні проєкти, прозорість у реалізації екологічних та соціальних ініціатив. | Збільшення лояльності клієнтів, покращення репутації бренду. |

Складено автором самостійно.

рішень, впровадження інновацій в сфері енергоощадження, благодійні проєкти тощо. Завдяки широким масштабам діяльності, інноваційному підходу, екологічним ініціативам і стабільності, організація залишається привабливим об'єктом для інвестування. Для збереження лідерських позицій компанії важливо зменшувати залежність від зовнішніх факторів, інвестувати у зелену енергетику та розширювати диверсифікацію бізнесу. Застосування цих стратегічних напрямів сприятиме подальшому зміцненню позицій компанії на ринку та її сталому розвитку.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПPAВЛIННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Заходи з підвищення ефективності управління організацією

Підвищення ефективності управління організацією є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів. Ефективне управління організацією полягає у забезпеченні максимальної результативності роботи організації за мінімальних витрат ресурсів. Воно передбачає раціональне планування, організацію, мотивацію та контроль усіх бізнес-процесів [27].

Війна в Україні спричинила значні труднощі у сфері енергопостачання, включаючи відключення світла та руйнування енергетичної інфраструктури. Нинішня ситуація з енергосистемою спонукає українські бізнеси шукати альтернативні джерела енергії для забезпечення безперебійної роботи. Сонячні електростанції можуть стати одним із рішень. Тому в якості підвищення інвестиційної привабливості та ефективності управління, керівництву корпорації «АТБ» доцільно інвестувати у сонячні станції. Наприклад, встановлення сонячних станцій на даху супермаркетів.

Сонячні станції дозволяють супермаркетам генерувати частину електроенергії для власних потреб, використовуючи відновлювані джерела енергії. Цей підхід спрямований на зменшення залежності від зовнішніх постачальників електроенергії, скорочення витрат та зменшення впливу на довкілля. Він поєднує економічну вигоду, екологічну відповідальність і довгострокову стабільність бізнесу.

Встановлення сонячних станцій може значно підвищити ефективність управління організацією завдяки низці переваг, які впливають на економічні, екологічні та операційні аспекти її діяльності.

1. Зменшення витрат на електроенергію. Сонячні станції дозволяють організації знизити залежність від зовнішніх постачальників енергії та скоротити витрати на електроенергію. Це дає змогу ефективніше планувати бюджет і спрямовувати зекономлені кошти на розвиток бізнесу.

2. Незалежність від коливань цін. Ціни на традиційні енергоносії схильні до коливань, що ускладнює фінансове планування. Сонячна енергія є прогнозованим і стабільним джерелом, що дає організації більшу фінансову стабільність.

3. Зменшення впливу на довкілля. Перехід на відновлювані джерела енергії сприяє скороченню викидів вуглекислого газу, що позитивно впливає на імідж організації. Це особливо важливо для компаній, які хочуть відповідати сучасним екологічним стандартам і тенденціям ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти).

4. Підвищення енергоефективності. Сучасні сонячні станції можуть бути інтегровані з системами моніторингу та управління енергією. Це дозволяє автоматично оптимізувати споживання енергії, знижуючи втрати і підвищуючи ефективність використання ресурсів.

5. Покращення конкурентоспроможності. Компанії, що використовують відновлювані джерела енергії, можуть отримати конкурентну перевагу. Це може бути важливим для клієнтів і партнерів, які надають перевагу екологічно відповідальним організаціям.

6. Державні стимули. У багатьох країнах існують програми підтримки встановлення сонячних станцій, наприклад, податкові пільги або гранти. Використання таких можливостей може зменшити початкові витрати і швидше окупити інвестиції.

7. Скорочення ризиків зупинки діяльності. Сонячні станції можуть забезпечувати резервне живлення під час перебоїв у постачанні електроенергії, що мінімізує ризики простоїв у роботі організації.

Інтеграція сонячних станцій у діяльність організації не лише сприяє підвищенню її енергонезалежності, але й дозволяє ефективніше керувати ресурсами, підвищувати продуктивність і створювати позитивний імідж. Це робить організацію більш стійкою до викликів сучасного ринку. На рис. 3.1 представлено основні переваги для ефективності управління організацією від становлення сонячних станцій.

Рис. 3.1 Основні переваги від становлення сонячних станцій (складено автором самостійно)

Встановлення сонячних станцій має значні переваги, але також пов'язане з певними ризиками від встановлення сонячних станцій, які можна суттєво зменшити за рахунок правильного планування, вибору якісного обладнання, постійного моніторингу та своєчасного обслуговування. Організації, які враховують ці аспекти, отримують надійне та вигідне джерело енергії, що сприяє їхній довгостроковій стабільності. Основні ризики та способи їх мінімізації представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні ризики встановлення сонячних станцій та способи їх мінімізації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ризик | Опис | Способ зниження |
| Високі початкові витрати | Значні інвестиції у встановлення сонячної станції. | Використання субсидій і грантів.  Поступова модернізація. Лізинг або продаж енергії за “зеленим тарифом". |
| Залежність від погодних умов | Генерація енергії залежить від клімату та часу доби. | Встановлення акумуляторів.  Комбінування з іншими джерелами енергії. Використання прогнозів погоди. |
| Технічні несправності | Поломки обладнання через знос чи відсутність технічного обслуговування. | Обрання якісного обладнання з гарантією. Регулярне обслуговування. Захисні системи від пошкоджень. |
| Обмежений термін служби | Зниження ефективності панелей із часом. | Використання панелей із довгим терміном служби. Регулярна заміна компонентів. |
| Юридичні ризики | Зміни в законодавстві чи правилах експлуатації. | Моніторинг змін у законодавстві.  Залучення юристів для прогнозування ризиків. |
| Екологічні ризики | Вплив на навколишнє середовище через неправильне розташування. | Проведення екологічної оцінки. Використання дахового монтажу. |
| Репутаційні ризики | Негативний вплив через проблеми з ефективністю або експлуатацією. | Наймання кваліфікованих підрядників. Інформування громадськості про реальні переваги проекту. |

Складено автором самостійно.

Отже, з урахування подій, які відбуваються в Україні сьогодні, будь яка організація повинна бути готова до рішучих дій, щодо своєї подальшої господарської діяльності.Встановлення сонячних станцій на даху супермаркетів є ефективним заходом, що сприяє підвищенню ефективності управління організацією. Цей стратегічний захід сприяє підвищенню ефективності управління організацією за рахунок економії ресурсів, зменшення витрат і покращення екологічного іміджу. Він має значні переваги, але також пов'язан з певними ризиками, які можна суттєво зменшити за рахунок правильного планування, вибору якісного обладнання, постійного моніторингу та своєчасного обслуговування.

3.2. Розробка інвестиційного проєкту та оцінка його ефективності

Розробкаа інвестиційного проєкту встановлення сонячних електростанцій (СЕС) на дахах супермаркетів корпорації «АТБ» передбачає кілька ключових етапів, включаючи техніко-економічне обґрунтування, аналіз витрат, розрахунок окупності та оцінку екологічних і економічних переваг.

Основною метою інвестиційного проєкту є забезпечення енергетичної незалежності супермаркетів корпорації «АТБ» через використання сонячної енергії, що дозволить значно знизити витрати на електрику, підвищити енергоефективність бізнесу та сприяння екологічній стратегії організації.

Основними цілями інвестиційного проєкту є:

* зниження витрат на електроенергію: використання сонячної енергії для покриття частини енергетичних потреб магазинів;
* підвищення екологічної відповідальності: зменшення викидів CO2 і збільшення частки відновлювальних джерел енергії в загальній структурі споживання;
* сприяння іміджу «зеленого» бренду: покращення репутації корпорації через підтримку екологічних ініціатив.

В табл. 3.2 надано перелік та опис обладнання, яке буде використано для впровадження інвестиційного проєкту встановлення сонячних електростанцій на дахах супермаркетів корпорації «АТБ».

Інвестиційні витрати можуть бути наступними.

Фотоелектричні панелі: $400–500 за кВт потужності.

Інвертори: $150–200 за кВт.

Монтажні роботи та додаткові витрати: $100–150 за кВт.

Загальні витрати: приблизно $650–850 за кВт.

Для середнього супермаркету з дахом площею 1000 м² і встановленою потужністю 100 кВт, загальні витрати становитимуть $65000 – 85000.

Таблиця 3.2

Ключові компоненти, які будуть застосовані в інвестиційному проєкті

|  |  |
| --- | --- |
| Категорія обладнання | Опис та характеристики |
| Фотоелектричні панелі (PV-модулі) | Тип: монокристалічні (висока ефективність).  Потужність: 400–500 Вт кожна.  ККД: 18–22%.  Термін служби: 25–30 років.  Виробники: Jinko Solar, Trina Solar, Longi Solar. |
| Інвертори | Тип: центральні або мікроінвертори.  Функція: перетворення постійного струму (DC) у змінний (AC).  Виробники: Huawei, SMA, Fronius.  Гарантія: 10–15 років. |
| Акумуляторні батареї (за потреби) | Тип: літій-іонні або гелеві.  Ємність: залежно від розміру станції (від 10 до 50 кВт·год на об'єкт).  Виробники: Tesla Powerwall, LG Chem, BYD. |
| Системи кріплення  для дахів | Матеріал: алюміній або оцинкована сталь (корозійностійкі).  Тип: для плоских або похилих дахів.  Виробники: Schletter, K2 Systems. |
| Система моніторингу | Програмне забезпечення для віддаленого управління і моніторингу (доступ через смартфон чи ПК).  Виробники: SolarEdge, Enphase, SMA. |
| Розподільчі щити та кабелі | Кабелі для з’єднання панелей і підключення до інверторів.  Захисні пристрої: запобіжники, автоматичні вимикачі. |
| Охолоджувальна система (за потреби) | Використовується у регіонах з високими температурами для запобігання перегріву панелей. |
| Обладнання для очистки панелей | Автоматизовані системи очищення або портативне обладнання для миття панелей. |

Складено автором самостіно.

В табл. 3.3 представлено основні етапи реалізації інвестиційного проєкту, які дозволяють чітко розподілити відповідальність між підрозділами та забезпечити ефективну реалізацію проєкту в задані строки.

Таблиця 3.3

Основні етапи реалізації інвестиційного проєкту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Етап | Зміст | Термін виконання | Відповідальні |
| Аналіз об’єктів | Оцінка доступної площі дахів супермаркетів, придатності для встановлення панелей. | 1 місяць | Інженерно-технічний відділ корпорації |
| Техніко-економічне обґрунтування | Розрахунок потреб в енергії, генерації СЕС, прогноз економії. | 1–2 місяці | Енергетичний відділ, фінансовий департамент |
| Проєктування СЕС | Вибір обладнання, проєктування системи, отримання дозволів. | 2 місяці | Проєктувальний та юридичний відділи |
| Закупівля обладнання | Замовлення сонячних панелей, інверторів, монтажних систем. | 1 місяць | Закупівельний відділ |
| Встановлення та запуск | Монтаж СЕС на обраних об’єктах, підключення до мережі, тестування системи. | 2 місяці | Підрядна організація, технічний відділ |
| Експлуатація та моніторинг | Початок генерації енергії, моніторинг ефективності, техобслуговування. | Постійно | Технічний відділ |

Складено автором самостійно.

Проведемо розрахунки основних показників економічної ефективності інвестиційного проєкту встановлення сонячних станцій на дахах супермаркетів корпорації «АТБ». Для визначення ефективності інвестиційного проекту використаємо індикатори, які зазвичай використовуються в міжнародній практиці:

* чиста приведена вартість (NPV) (показник дозволяє порівняти теперішню вартість майбутніх доходів від проєкту з інвестиційними витратами, які необхідно здійснити в поточному періоді);
* норма рентабельності інвестицій (HRI) (показник, який використовується у фінансовому аналізі для оцінки прибутковості потенційних інвестицій);
* індекс рентабельності (PI) (показник визначається як співвідношення теперішньої вартості грошових потоків від проєкту до суми інвестиційних витрат);
* строк окупності інвестицій (То) (показник визначає обсяг часу, необхідний для повного повернення інвестиційних витрат, пов'язаних з проєктом).

Розрахунок грошового потоку включає доходи та витрати основної діяльності операційної, фінансової та іншої.

Дані для розрахунку: вхідні інвестиції на встановлення однієї сонячної станції потужністю 80 кВт складають 1,5 млн грн. Термін проєкту – 5 років, операційні витрати 100 тис. грн щороку, амортизація 300 тис. грн/рік, ставка податку на прибуток 18%, ставка дисконтування 7%. Розрахунок грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Планування грошових потоків від реалізації інвестиційного проєкту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | Доходи, грн | Витрати, грн | Амортизація, грн | Прибуток до оподаткування,  грн | Чистий прибуток, грн | Грошовий  потік, грн | Коефіцієнт дисконтування | Дисконтований потік, грн | Кумулятивний дисконтований потік, грн |
| 1 | 500000 | 100000 | 300000 | 100000 | 82000 | 382000 | 0.9346 | 356985 | 356985 |
| 2 | 550000 | 100000 | 300000 | 150000 | 123000 | 423000 | 0.8734 | 369640 | 726625 |
| 3 | 600000 | 100000 | 300000 | 200000 | 164000 | 464000 | 0.8163 | 378763 | 1105388 |
| 4 | 650000 | 100000 | 300000 | 250000 | 205000 | 505000 | 0.7629 | 385665 | 1491053 |
| 5 | 700000 | 100000 | 300000 | 300000 | 246000 | 546000 | 0.7129 | 389243 | 1880296 |

Складено автором самостійно.

Визначення чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту розрахуємо за формулою (3.1):

де, Рп – грошовий потік упродовж n років;

r – ставка дисконтування;

ІС – сума початкових інвестицій.

При цьому потрібно прийняти до уваги, якщо:

NPV > 0, інвестиції дадуть прибуток (проект можна прийняти);

NPV < 0, інвестиції будуть збитковими (проект не слід приймати);

NPV = 0, інвестиції не дадуть ні прибутку, ні збитку. У даному випадку рішення треба приймати на основі інших критеріїв (поліпшення умов праці, зростання іміджу підприємства, досягнення певного соціального ефекту тощо).

Отже,

NPV = (356985 + 369640 + 378763 + 385665 + 389243) − 1500000 = 380296 грн

Розрахуємо внутрішню норму рентабельності (HRI) методом підбору за формулою 3.2:

де r1 – значення табульованого коефіцієнта дисконтування, за якого NPVi > 0; r2 – значення табульованого коефіцієнта дисконтування, за якого NPVi < 0.

Дані для розрахунку дисконтованого потоку реальних грошей при різних значеннях d представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Дисконтований потік реальних грошей при різних значеннях коефіцієнта дисконтування

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік | Грошовий потік, грн | Дисконтований грошовий потік при r = 10%, грн | Дисконтований грошовий потік при r = 15%, грн | Дисконтований грошовий потік при r = 20%, грн |
| 1 | 382 000 | 347 273 | 332 174 | 318 333 |
| 2 | 423 000 | 349 421 | 319 258 | 294 722 |
| 3 | 464 000 | 348 374 | 305 786 | 268 462 |
| 4 | 505 000 | 345 260 | 291 812 | 240 385 |
| 5 | 546 000 | 338 568 | 277 429 | 210 292 |
| Разом | – | 1 728 896 | 1 526 459 | 1 332 194 |
| NPV | – | 228 896 | 26 459 | -167 806 |

Складено автором

Розрахуємо внутрішню норму доходності IRR:

IRR = 15,7%, тобто NPV = 0 при d = 15,7%. Це означає, що проект буде прибутковим, якщо вартість капіталу не перевищуватиме 15,7%.

Індекс рентабельності інвестицій розраховують шляхом відношення чистої теперішньої вартості до початкової суми інвестицій (3.3):

З наведеної формули (3.3) можна зробити висновок, якщо:

IR > 1, інвестиції рентабельні;

IR < 1, інвестиції збиткові;

IR = 1, інвестиції не збиткові і не рентабельні.

Так як РІ > 1, то проект є ефективним, його слід прийняти.

Результати визначення періоду окупності цього проекту представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 Дані для розрахунку періоду окупності інвестиційного проекту, грн

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Період | Грошовий потік за період | Дисконтований чистий  грошовий потік | Баланс на кінець року |
| 0 | -150000 |  |  |
| 1 | 382 000 | 356985 | −1143015 |
| 2 | 423 000 | 369640 | −773375 |
| 3 | 464 000 | 378763 | −394612 |
| 4 | 505 000 | 385665 | −8947 |
| 5 | 546 000 | 389243 | 380296 |

Складено автором самостійно.

При відносно однакових щорічних грошових потоках період окупності визначається відношенням величини інвестицій (І) до середньої очікуваної величини грошового потоку (CFt).

Таким чином, термін окупності проекту складає 4 роки.

Підсумкова таблиця індикаторів ефективності реалізації інвестиційного проєкту встановлення сонячних станцій на дахах супермаркетів корпорації «АТБ» представлена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Підсумкова таблиця індикаторів ефективності інвестиційного проєкту

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Значення показників |
| NPV (чиста теперішня вартість), грн. | 380296 грн |
| IRR (внутрішня норма рентабельності) | 15,7% |
| IR (індекс прибутковості) | 1,25 |
| ROI (строк окупності інвестицій) | 4 роки |

Складено автором самостійно.

Розрахуємо енергетичну ефективність запропонованого проєкту та проведемо оцінку екологічного ефекту (зменшення викидів CO2) (табл. 3.8).

Основні вихідні дані для розрахунку:

* потужність СЕС (кВт): 100 кВт;
* середня кількість сонячних годин на рік: 1500 годин;
* тариф на електроенергію: 7 грн/кВт·год;
* вартість встановлення СЕС (капітальні витрати): 1,5 млн грн;
* операційні витрати на обслуговування на рік 1% від капітальних витрат;
* емісія CO2 для традиційної енергетики: 0,5 кг CO2/кВт·год.

Таблиця 3.8

Результати розрахунків енергетичної та екологічної складової проєкту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Формула | Значення показників |
| Генерація електроенергії | Потужність × Сонячні години | 100 кВт × 1500 год =  150000 кВт/рік. |
| Дохід від продажу електроенергії | Генерація × Тариф | 150000 кВт\год ×  7 грн/кВт·год = 1050000 грн/рік |
| Операційні витрати | 1% від капітальних витрат | 0,01 × 1500000 = 15000 грн/рік |
| Чистий прибуток | Дохід − Операційні витрати | 1050000 – 15000 =  1035000 грн/рік |
| Зменшення викидів CO2 | Генерація × Емісія CO2 | 150000кВтгод × 0,5кг CO2/кВт·год = 75000кг CO2/рік = 75 т CO2/рік |

Складено автором самостійно.

Проведені розрахунки показали, що впровадження інвестиційного проєкту встановлення сонячних електростанцій включає економічні, екологічні та соціальні аспекти (рис. 3.2). Це дозволить не лише покращити економічні результати корпорації, але й забезпечити сталий розвиток і позитивний вплив на навколишнє середовище.

Рис. 3.2 Ключові фактори ефективності інвестиційного проєкту встановлення сонячних електростанцій

Отже, запровадження інвестиційного проєкту корпорації «АТБ» щодо встановлення сонячних станцій на даху супермаркетів є стратегічно важливим кроком у напрямку зелених технологій та сталого розвитку. Це не тільки дозволить знизити витрати на електроенергію, а й сприятиме поліпшенню екологічної репутації корпорації, відповідно до глобальних тенденцій у галузі корпоративної соціальної відповідальності. Розраховані показники ефективності впровадження проєкту показали, що проєкт є доцільним, оскільки: NPV перевищує суму інвестицій, термін окупності проекту – 4 роки, індекс рентабельності – 1,25, зменшення викидів CO2 становить 75 тонн на рік, що позитивно впливає на навколишнє середовище та сприяє іміджу компанії як «зеленого» бренду. Тому запропонований проєкт потрібно реалізувати.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи вирішено поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

Встановлено, що інвестиційний проект – це комплексний набір заходів, спрямованих на реалізацію конкретної інвестиційної ідеї, що передбачає використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів для досягнення економічного ефекту. Він має чітку мету, етапи виконання, визначені витрати і доходи, а також містить аналіз потенційних ризиків та їх мінімізацію.

З’ясовано, що управління інвестиційними проєктами є важливою складовою стратегічного управління підприємствами, організаціями та державними інститутами, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати обмежені ресурси для досягнення бажаних економічних результатів. Це складний, багатогранний процес, який включає в себе планування, організацію, контроль та оцінку результатів, спрямованих на реалізацію інвестиційних ідей. У світлі зростаючої конкуренції, швидких змін у технологіях, економічних коливань і глобальних викликів, управління інвестиційними проєктами є необхідним для досягнення сталого розвитку та максимізації вигод.

Дослідивши джерела залучення інвестиційних ресурсів було встановлено, що вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, і їх вибір залежить від конкретних потреб і можливостей підприємства. Ефективне залучення інвестиційних ресурсів сприяє зростанню виробничих потужностей, модернізації технологій, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого економічного розвитку. Для оцінювання ефективності використання інвестиційних ресурсів використовують статистичні та динамічні методи, які доцільно комбінувати. До основних напрямів підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів можна віднести оптимізація структури капіталовкладень, впровадження інновацій, удосконалення управління ресурсами тощо.

Встановлено, що корпорація «АТБ» успішно адаптується до складного зовнішнього середовища. Мережа супермаркетів «АТБ», яка входить до складу корпорації «АТБ» налічує понад 1300 магазинів, що робить її однією з найпоширеніших торгових мереж в країні. Такі масштаби діяльності дозволяють компанії отримувати значну частку ринку та забезпечувати стабільний попит на свої товари. Вона отримала майже 40% від сукупного доходу усіх компаній та заробила протягом 2023 року 181,09 млрд грн, збільшивши свій дохід на 22% порівняно з 2022 роком. Завдяки інвестиціям у технології, екологічну відповідальність і роботу з клієнтами корпорація «АТБ» має всі шанси зберігати позиції лідера в українському ритейлі.

Прибуток корпорації «АТБ» скоротився на 32,6% за чотири останніх років. Рентабельність діяльності покращилася, проте рентабельність продукції різко знизилася, що може вказувати на збільшення витрат або проблеми з ціноутворенням. Покращення коефіцієнта фінансової залежності та фінансового ризику, свідчать про зусилля щодо зменшення боргового навантаження, а відносна стабільність коефіцієнта поточних зобов’язань вказує на здатність корпорації частково зберігати ліквідність. Також простежується критично низький рівень ліквідності, найбільше падіння всіх показників відбулося у 2022 році, а у 2023 році показники дещо зросли, що може вказувати на початок стабілізації, але вони залишаються критично низькими. Проведений SWOT-аналіз показав, що корпорація «АТБ» має значний потенціал для стабілізації, але її слабкі сторони й загрози вимагають негайного реагування, особливо в аспекті ліквідності та зменшення боргового навантаження.

Спектр інвестиційної діяльності корпорації «АТБ» вкрай широкий та різноманітний: розширення мережі, логістичні центри, розвиток діджитал- рішень, впровадження інновацій в сфері енергоощадження, благодійні проєкти тощо. Завдяки широким масштабам діяльності, інноваційному підходу, екологічним ініціативам і стабільності, організація залишається привабливим об'єктом для інвестування. Для збереження лідерських позицій компанії важливо зменшувати залежність від зовнішніх факторів, інвестувати у зелену енергетику та розширювати диверсифікацію бізнесу. Застосування цих стратегічних напрямів сприятиме подальшому зміцненню позицій компанії на ринку та її сталому розвитку.

З урахування подій, які відбуваються в Україні сьогодні, будь яка організація повинна бути готова до рішучих дій, щодо своєї подальшої господарської діяльності.Встановлення сонячних станцій на даху супермаркетів є ефективним заходом, що сприяє підвищенню ефективності управління організацією. Цей стратегічний захід сприяє підвищенню ефективності управління організацією за рахунок економії ресурсів, зменшення витрат і покращення екологічного іміджу. Він має значні переваги, але також пов'язан з певними ризиками, які можна суттєво зменшити за рахунок правильного планування, вибору якісного обладнання, постійного моніторингу та своєчасного обслуговування.

Запровадження інвестиційного проєкту корпорації «АТБ» щодо встановлення сонячних станцій на даху супермаркетів є стратегічно важливим кроком у напрямку зелених технологій та сталого розвитку. Це не тільки дозволить знизити витрати на електроенергію, а й сприятиме поліпшенню екологічної репутації корпорації, відповідно до глобальних тенденцій у галузі корпоративної соціальної відповідальності. Розраховані показники ефективності впровадження проєкту показали, що проєкт є доцільним, оскільки: NPV перевищує суму інвестицій, термін окупності проекту – 4 роки, індекс рентабельності – 1,25, зменшення викидів CO2 становить 75 тонн на рік, що позитивно впливає на навколишнє середовище та сприяє іміджу компанії як «зеленого» бренду. Тому запропонований проєкт потрібно реалізувати.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Аранчій Д. С., Гончаренко С. А. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/59.pd>
2. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство* № 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2753>
3. Батура О. В., Комарова К. В. Іноземні інвестиції в системі становлення ринкової економіки України : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. 179 с.
4. Белінська О.В. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4. Т.3. С. 267 – 271
5. Бестужева С. В., Козуб В. О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. *Економічний простір*. № 154. 2020. С. 16 – 20.
6. Бідьська О.В. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності в Україні. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*.   
   № 1(8). 2024. С. 7 – 13 URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/306376>
7. Боровік Л. В., Осадча Т. Ю. Залучення інвестицій як напрям активізації розвитку підприємництва в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* № 1(88). 2024. С. 397 – 402 URL: <https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/615/591>
8. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєв І. Ю., Щуровська А. Ю. Управління проектами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
9. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної без-пеки підприємств. *Економіка і суспільство*. Вип. 11. 2017. С. 170 – 176
10. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз. Київ: КНЕУ. 2000. 322 с.
11. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с
12. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Том 31 (70). № 6. 2020. С. 99 – 106 URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf>
13. Дідур К. М. Сутність інвестиційної діяльності та методи визначення її ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. № 5. 2023. С. 66 – 73 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1194/1203>
14. Дідур К. М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9 – 10. 2022. С. 30 – 37
15. Дука А. П. Теорія і практика інвестиційної діяльності. Інвестування : навчальний посібник. К. : Каравела, 2008. 246 с.
16. Екологічний проєкт «АТБ»: уже утилізовано понад 311 тонн використаних батарейок URL: https://portal.lviv.ua/news/2024/01/15/ekolohichnyj-proiekt-atb-uzhe-utylizovano-ponad-311-tonn-vykorystanykh-batarejok
17. Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» URL: https://www.atb.ua/web/content/3506-06/Unified\_Management\_Report\_2019.docx
18. Іванець М. Історичні і правові засади інвестиційної діяльності в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2024. № 1. С. 201 – 205.
19. Інвестиційний менеджмент: підруч. / за заг. ред. А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ. 2021. 388 с.
20. Інноваційне рішення: перші в Україні роботи-помічники з'явилися у магазинах «АТБ» URL: https://rubryka.com/2023/12/23/roboty-pomichnyky-z-yavylysya-u-magazynah/
21. Карпенко А. В., Намлієва Н. В. Управління інвестиціями як важлива складова розвитку підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом.* № 4 (67). 2022. С. 29 – 40 URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2278/2764>
22. Каут О. В., Пирогов Д. О. Організація процесу інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. № 33. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/971/929/>
23. Коломієць Н. О., Коломієць О. П. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 91 –106
24. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості управління реалізацією інвестиційних проектів на підприємстві. *Бізнесінформ*. № 6. 2019. С. 176 – 181 URL: https://www.business-inform.net/export\_pdf/business-inform-2019-6\_0-pages-176\_181.pdf
25. Коробов М.В. Інвестиційні проекти як важливе джерело фінансування діяльності сучасних підприємств в умовах глобальної невизначеності // Всеукраїнський форум з проблем міжнародних економічних відносин «Проблеми розвитку малих відкритих економік». 18 квітня 2018 року. м. Житомир. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/291.pdf
26. Корпорація АТБ URL: https://www.atb.ua/
27. Кривко А. Форсайт-підхід до оцінки інвестиційних ризиків діяльності підприємств готельного господарства. *Сталий розвиток економіки*. №1(46). 2023. С. 79 - 83. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/622>
28. Левандівський О. Т. Теоретична сутність інвестиційного процесу сільськогосподарських підприємств: зарубіжний досвід та виклики для України. *Економіка та управління* АПК. 2019. № 2. С. 96-103.
29. Лисиця Л. В. Інвестиційний проект як економічна категорія. *Управління розвитком*. № 2. 2014. С. 108 – 110.
30. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. К. : Центр учбової літератури. 2009. 472 с
31. Мошляк І.О. Інвестиційна діяльність підприємства та її ефективність. *Вчені записки Університету «КРОК».* №3 (51), 2018. С. 68 - 73. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/976a3abd-adc0-4dc2-9e36-7f288fd4ba70/content>
32. На 23% виріс дохід лідерів роздрібної торгівлі в Україні URL: https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2024
33. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник Економіки*, № 2, 2024. С. 82 – 91. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1612/1742
34. Поляков М. А. Планування інвестиційної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 47. 2023. С. 156 – 159 URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/29.pdf>
35. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991. No 1560-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
36. Ременяк Л. В. Теоретичні підходи до структури управління інвестиційними проектами. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2017. С. 170 – 176 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\_5/jrn/pdf/33.pdf
37. Романова Т.В., Кучер Я.В. Напрямки підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3538>
38. Рябенко В. П. Поняття інвестиційної діяльності в україні: загально-правові підходи. *Трибуна молодого науковця*. № 2 (43). 2024. С. 64 – 68. URL: <https://www.legalposition.umsf.in.ua/archive/2024/2/15.pdf>
39. Сімкова Т. О., Байда О. К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 12. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf>
40. Слатвінська М. О., Бриндак В. М. Дискусійні погляди щодо трактування ключових понять інвестиційної діяльності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* № 5 - 6 (306-307). 2023. С. 54 – 61 URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/54-61.pdf
41. Соколовська І.І., Гончаренко І.М. Розробка інвестиційного бізнес-проекту // V Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»». 3 грудня 2020 року. м. Київ. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17537/1/OIIP2020\_P054-060.pdf
42. Сорока Л.М. Економічна сутність інвестицій та теоретичні основи інвестування. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=28882>
43. Стахурська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. Вип. 41. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1558/1499>
44. Ткачик Ф. Інвестиційний проект: сутність, методи оцінки та джерела фінансування. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9, Ч. 2. С. 398 – 401.
45. Ткачук І. І., Лядська В. М. Сучасні підходи до визначення сутності понять «інвестиції» та «інвестиційний проект». *Молодий вчений*. № 10. 2017. С. 1067 – 1070
46. Укразалізниця, АТБ та Укрпошта очолили рейтинг найбільших роботодавців в України URL: https://opendatabot.ua/analytics/top-employer-2024
47. Феєр О. В. Управління інвестиціями як складова інвестиційного механізму підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 5. 2016. С. 256–259.
48. Фінансова звітність корпорації «АТБ» URL: <https://clarity-project.info/edr/32729966/finances>
49. Фрум О., Левченко М. Об’єктна ситема оцінки результатів інвестиційної діяльності підприємств за стадіями життєвого циклу проєктів. *Modeling the development of the economic systems.* 2022.С. 133 – 138 URL: <https://www.researchgate.net/publication/362082414_OB'EKTNA_SITEMA_OCINKI_REZULTATIV_INVESTICIJNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV_ZA_STADIAMI_ZITTEVOGO_CIKLU_PROEKTIV>
50. Чепурна Д. Шляхи підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів в Україні. Соціально-економічний розвиток України на початку ХХІ століття: зб. матер. студентської конференції. 2012. КНЕУ. <URL:https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez16/>
51. Шепиленко В. Ю. Інвестиційна складова діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 2 (88). 2022. С. 91 – 96.

ДОДАТОК А

Таблиця А1 РЕSТ аналіз Корпорації АТБ

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори впливу | Характеристика |
| 1. Політичні фактори (Political) | Регуляторна політика: законодавчі вимоги до ритейл-бізнесу, зокрема контроль за цінами на соціально значущі товари; норми оподаткування, акцизи, пільгові режими для бізнесу в кризових умовах.  Політична стабільність: військовий стан в Україні створює ризики для діяльності, зокрема щодо логістики та безпеки співробітників; державна підтримка великих роботодавців може створювати певні переваги.  Контроль за якістю продукції: постійний моніторинг відповідності товарів стандартам якості та безпеки (санітарно-епідеміологічні вимоги). |
| 2. Економічні фактори (Economic) | Інфляція та зміни купівельної спроможності: значна інфляція зменшує реальні доходи населення, що впливає на структуру попиту (перехід до товарів першої необхідності).  Рівень безробіття: підвищення рівня безробіття зменшує купівельну активність населення, але дає можливість корпорації наймати працівників за нижчими витратами.  Обмінний курс валют: волатильність курсу гривні впливає на ціни імпортних товарів, що є значною частиною асортименту.  Доступ до фінансових ресурсів: складність залучення кредитів через високу облікову ставку НБУ. |
| 3. Соціальні фактори (Social) | Зміна споживчих уподобань: зростання попиту на соціально значущі товари та товари за зниженими цінами (дисконтні категорії).  Поведінка споживачів: клієнти все більше схильні до омніканальних покупок (онлайн + офлайн).  Потреба у зручності, швидкому обслуговуванні та акціях.  Міграція населення: вимушена міграція українців змінює географічну структуру попиту, зокрема у західних областях країни.  Рівень довіри до бренду: «АТБ» є одним із найвідоміших брендів в Україні, що формує лояльність клієнтів, але вимагає постійного підтримання репутації. |
| 4. Технологічні фактори (Technological) | Інновації у ритейлі: впровадження самообслуговувальних кас, мобільних додатків для покупок і бонусних програм.  Використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту й управління асортиментом.  Розвиток е-комерції: запуск онлайн-магазинів для доставки та самовивозу товарів.  Автоматизація процесів: оптимізація складів за допомогою WMS-систем; енергозберігаючі технології в магазинах (LED-освітлення, холодильники нового покоління).  Інформаційна безпека: захист даних клієнтів і корпоративної інформації є ключовим у сучасному ритейлі. |

Складено автором