

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності**

**Кафедра економіки та менеджменту**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Оптимізація процесів управління інвестиціями організації в  
умовах невизначеності»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**Анастасія СУВОРОВА**

**Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК**

**Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ**

**Одеса – 2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                           | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....                      | 7  |
| 1.1. Сутність інвестицій та особливості управління інвестиційними<br>процесами організації .....                      | 7  |
| 1.2. Методи оцінювання ефективності інвестицій та управління<br>інвестиційними ризиками в умовах невизначеності ..... | 12 |
| 1.3. Ризики інвестиційної діяльності організації та сучасні підходи до їх<br>мінімізації.....                         | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ТОВ<br>«КАПРО ОЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....                     | 26 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КАПРО<br>ОЙЛ».....                                       | 26 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та ефективності інвестиційної<br>діяльності організації.....                 | 30 |
| 2.3. Оцінка впливу факторів невизначеності на процеси управління<br>інвестиціями ТОВ «КАПРО ОЙЛ» .....                | 38 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ<br>ІНВЕСТИЦІЯМИ ТОВ «КАПРО ОЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .           | 41 |
| 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інвестиціями<br>організації.....                         | 41 |
| 3.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління<br>інвестиційними процесами ТОВ «КАПРО ОЙЛ».....     | 46 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та ризиків їх реалізації ...                                          | 46 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                         | 53 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                      | 57 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                          | 64 |

## ВСТУП

В сучасних умовах господарювання ефективність функціонування бізнес-структур значною мірою залежить від здатності організації забезпечувати результативне управління інвестиційними процесами в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Посилення економічної невизначеності, високий рівень фінансових ризиків, зміни ринкової кон'юнктури, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, енергетичні та логістичні обмеження обумовлюють необхідність удосконалення системи управління інвестиціями організації. Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських бізнес-структур в умовах воєнного стану та трансформації економічного середовища.

За таких умов ефективне управління інвестиціями потребує використання сучасних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків інвестиційної діяльності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Важливого значення набуває використання інструментів стратегічного аналізу, прогнозування, сценарного планування, оцінювання ефективності інвестицій та управління ризиками. Оптимізація процесів управління інвестиціями дозволяє забезпечити фінансову стійкість організації, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції бізнес-структури.

Питанням управління інвестиціями в умовах невизначеності присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Н. Д. Бабяк, О. М. Васьків, Є. Ю. Горб, В. В. Боковець, Л. Г. Квасній, О.М. Кібік, В.О. Котлубая, О.В. Слободянюк, А. К. Діксита, Р. С. Піндайка, Л. Трігеоргіса та інших. Водночас питання оптимізації процесів управління інвестиціями організації в умовах невизначеності потребують подальших наукових досліджень з

урахуванням сучасних економічних викликів та особливостей функціонування українських бізнес-структур.

Актуальність зазначеної проблематики, її практичне значення та необхідність удосконалення системи управління інвестиціями організації обумовили вибір теми бакалаврської роботи на прикладі ТОВ «КАПРО ОЙЛ».

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації процесів управління інвестиціями організації в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність інвестицій та особливості управління інвестиційними процесами організації;
- розглянути методи оцінювання ефективності інвестицій та управління інвестиційними ризиками;
- охарактеризувати ризики інвестиційної діяльності та сучасні підходи до їх мінімізації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КАПРО ОЙЛ»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану та ефективності інвестиційної діяльності організації;
- оцінити вплив факторів невизначеності на процеси управління інвестиціями ТОВ «КАПРО ОЙЛ»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління інвестиціями організації;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління інвестиційними процесами ТОВ «КАПРО ОЙЛ»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та ризики їх реалізації.

Об'єктом дослідження виступає процес управління інвестиціями організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації процесів управління інвестиціями організації в умовах невизначеності.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, метод сценарного аналізу, графічний метод та метод узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «КАПРО ОЙЛ», аналітичні матеріали та ресурси мережі Інтернет.

Основні положення роботи представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 1.1. Сутність інвестицій та особливості управління інвестиційними процесами організації

Інвестиції є фундаментальною категорією ринкової економіки, що визначає динаміку економічного зростання як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і в масштабах національної економіки в цілому. Розуміння їх економічної природи та змісту є необхідною передумовою ефективного управління інвестиційними процесами, особливо в умовах підвищеної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

У сучасних умовах господарювання інвестиційна діяльність виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку бізнес-структур, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до змін економічного середовища. Реалізація інвестиційних процесів дозволяє організаціям забезпечувати оновлення основних засобів, впровадження інновацій, модернізацію виробництва, розширення ринків збуту та формування довгострокових конкурентних переваг.

Особливої актуальності питання управління інвестиціями набувають в умовах невизначеності, коли процес прийняття управлінських рішень супроводжується значним впливом зовнішніх і внутрішніх ризиків. Воєнний стан, нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, енергетичні та логістичні обмеження суттєво ускладнюють процес планування та реалізації інвестиційних проєктів.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» [38], інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що

вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. Таке визначення охоплює широкий спектр об'єктів вкладення капіталу: грошові кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери, рухоме й нерухоме майно, майнові права та інтелектуальні цінності.

У сучасній економічній науці поняття «інвестиції» трактується неоднозначно, що зумовлено багатоаспектністю цього явища та різними підходами до його дослідження. Так, В. В. Жуков розглядає інвестиції як вкладення капіталу з метою отримання прибутку або соціального ефекту, акцентуючи увагу на результативності інвестиційного процесу [16]. О. М. Васків наголошує на необхідності формування пакета інвестиційних проєктів в умовах невизначеності, розглядаючи інвестиції передусім з позиції оптимізаційного підходу [7]. Водночас Д. Л. Левчинський визначає економічну природу інвестицій через призму їх ролі в розширеному відтворенні капіталу, підкреслюючи, що інвестиції є засобом перетворення заощаджень на виробничі ресурси [29].

О. Т. Левандівський розглядає інвестиційний процес як сукупність дій, що здійснюються з метою реалізації інвестиційної діяльності, охоплюючи всі етапи від формування інвестиційного задуму до отримання кінцевого результату [28]. А. І. Гулей обґрунтовує, що сутність інвестиційного процесу полягає в трансформації інвестиційних ресурсів у вкладення, а визначальними характеристиками інвестицій є їх цілеспрямованість, строковість і ризиковість [13].

Класифікація інвестицій є важливим теоретичним інструментом, що дозволяє систематизувати їх різноманіття та обрати адекватні методи управління. За об'єктами вкладень прийнято виділяти реальні (капітальні), фінансові та інтелектуальні інвестиції. Реальні інвестиції спрямовані на придбання або створення матеріальних активів: будівель, споруд, обладнання, запасів сировини тощо. Фінансові інвестиції передбачають вкладення коштів у фінансові інструменти акції, облігації, депозити. Інтелектуальні інвестиції

пов'язані з вкладенням коштів у нематеріальні активи: патенти, ліцензії, програмне забезпечення, навчання персоналу.

За строком вкладення інвестиції поділяють на короткострокові (до 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років) та довгострокові (понад 3 роки). За формою власності на приватні, державні, іноземні та змішані. За ступенем ризику на консервативні, помірні та агресивні. Кожна класифікаційна ознака має практичне значення для вибору інструментів управління та оцінювання ефективності інвестиційних рішень.

Управління інвестиційними процесами організації являє собою систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного формування, розміщення та використання інвестиційних ресурсів відповідно до стратегічних цілей розвитку організації. В. В. Боковець визначає управління інвестиціями як цілеспрямований вплив на процеси мобілізації та використання інвестиційного капіталу організації для досягнення бажаних результатів при мінімальних витратах і ризиках [5].

Інвестиційний процес організації охоплює кілька взаємопов'язаних етапів: формування інвестиційної стратегії; пошук і попередній відбір інвестиційних проектів; техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності; прийняття інвестиційного рішення; реалізацію проекту; моніторинг і контроль за реалізацією; оцінювання постінвестиційних результатів. Кожний із зазначених етапів потребує відповідного інформаційного, методичного та організаційного забезпечення.

Особливістю управління інвестиційними процесами сучасних організацій є необхідність прийняття рішень в умовах істотної невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. О. В. Колянко наголошує, що в умовах нестабільного середовища механізм управління інвестиціями повинен бути достатньо гнучким, щоб адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, регуляторних вимог та технологічних умов [24]. Я. М. Гуменюк та О. А. Іващенко підкреслюють, що реалізація міжнародних інвестиційних проектів в умовах невизначеності потребує принципово нових підходів до стратегічного

управління, що включають сценарне планування, адаптивні стратегії та методи реальних опціонів [14].

К. Ю. Величко акцентує, що інвестиційна невизначеність в умовах сучасних глобальних трансформацій є не лише викликом, а й потенційною можливістю для організацій, здатних своєчасно ідентифікувати та використати нові інвестиційні можливості [8]. Яке підтверджує думку про те, що сучасна система управління інвестиціями повинна бути орієнтована не лише на мінімізацію ризиків, а й на активний пошук можливостей для розвитку в умовах нестабільності.

Система управління інвестиційними процесами організації в умовах невизначеності передбачає взаємодію зовнішніх факторів, управлінських інструментів та механізмів прийняття інвестиційних рішень.

Узагальнену структуру системи управління інвестиційними процесами наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система управління інвестиційними процесами організації в умовах невизначеності

*Джерело: створено автором*

Рис. 1.1 відображає узагальнену систему управління інвестиційними процесами організації в умовах невизначеності та демонструє взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, етапами інвестиційного процесу, управлінськими інструментами та очікуваними результатами інвестиційної діяльності.

Перший блок «Зовнішнє середовище» охоплює основні фактори невизначеності, що впливають на інвестиційну діяльність організації. До нього віднесено економічну нестабільність та інфляційні процеси, валютні коливання, військові та політичні ризики, енергетичні ризики, логістичні обмеження, ринкову конкуренцію та зміни попиту, а також законодавчі й регуляторні зміни та ESG-фактори. Сукупність зазначених чинників формує рівень ризикованості інвестиційного середовища та визначає умови прийняття управлінських рішень.

Другий блок «Інвестиційні процеси» відображає основні етапи управління інвестиційною діяльністю організації. До нього входять стратегічне планування інвестицій, ідентифікація та відбір інвестиційних проєктів, оцінювання ефективності та ризиків, фінансування інвестиційних проєктів, реалізація інвестицій, моніторинг і контроль результатів, а також оцінка та коригування інвестиційної стратегії. Зазначені етапи формують цілісний цикл управління інвестиційними процесами.

Третій блок «Інструменти управління» характеризує сучасні методи та підходи, що використовуються для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності. До нього включено фінансові методи оцінювання інвестиційних проєктів (NPV, IRR, PI, PP, DPP), сценарний аналіз та прогнозування, метод Монте-Карло, метод реальних опціонів, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, систему управління ризиками, диверсифікацію інвестицій та стратегічний контролінг інвестицій.

Четвертий блок «Результати» відображає очікувані наслідки ефективного управління інвестиційними процесами. Основними результатами є мінімізація інвестиційних ризиків, ефективне використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості організації, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища, зміцнення конкурентних позицій та створення довгострокової цінності для стейкхолдерів.

Важливим елементом системи є зворотний зв'язок та коригувальні управлінські впливи, які забезпечують адаптацію інвестиційної стратегії до

змін зовнішнього середовища та підвищують гнучкість системи управління інвестиціями в умовах невизначеності.

Таким чином, управління інвестиційними процесами організації є складною, багатоетапною системою діяльності, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль у сфері формування і використання інвестиційних ресурсів. Ключовими принципами ефективного управління інвестиціями в сучасних умовах є комплексність, системність, адаптивність, орієнтація на довгостроковий результат та врахування чинника невизначеності.

## **1.2. Методи оцінювання ефективності інвестицій та управління інвестиційними ризиками в умовах невизначеності**

Оцінювання ефективності інвестицій є одним із центральних завдань інвестиційного менеджменту, оскільки від якості та обґрунтованості такої оцінки безпосередньо залежить раціональність прийнятих управлінських рішень. В умовах невизначеності проблема вибору адекватних методів оцінювання набуває особливого значення, адже традиційні детерміновані підходи можуть суттєво спотворювати уявлення про реальну ефективність інвестиційних проєктів.

Сучасне економічне середовище, особливо в Україні, характеризується високим рівнем волатильності через геополітичні ризики, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни в законодавстві, енергетичні обмеження та технологічні трансформації. За таких умов традиційні статичні методи оцінювання, зокрема простий строк окупності чи бухгалтерська норма прибутку, часто виявляються недостатніми, оскільки не враховують динаміку зовнішнього середовища та можливість адаптації управлінських рішень.

У практиці інвестиційного менеджменту методи оцінювання ефективності інвестицій поділяються на статичні та динамічні. До статичних методів належать строк окупності (PP), бухгалтерська норма прибутку (ARR) та порівняльний аналіз витрат. Перевагою цих методів є простота розрахунків та доступність практичного використання, однак вони не враховують часову вартість грошей і мають обмежене застосування при оцінюванні довгострокових інвестиційних проєктів.

До динамічних (дисконтованих) методів відносять чисту теперішню вартість (NPV), внутрішню норму прибутковості (IRR), модифіковану внутрішню норму прибутковості (MIRR), індекс прибутковості (PI) та дисконтований строк окупності (DPP). Зазначені методи ґрунтуються на концепції часової вартості грошей та дозволяють більш об'єктивно враховувати довгострокові фінансові результати інвестиційної діяльності.

Метод чистої теперішньої вартості (NPV) є одним із найбільш поширених інструментів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Його сутність полягає у визначенні різниці між дисконтованими грошовими надходженнями та інвестиційними витратами. Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність реалізації інвестиційного проєкту та приріст вартості організації. Метод IRR дозволяє визначити рівень прибутковості проєкту та оцінити максимально допустиму вартість капіталу, за якої проєкт залишається ефективним.

Є. Ю. Горб та Т. В. Гулик зазначають, що серед динамічних методів найбільш поширеним на практиці є NPV, оскільки він відображає абсолютний приріст вартості організації внаслідок реалізації інвестиційного проєкту [11]. Разом із тим традиційні методи NPV та IRR ґрунтуються на припущенні визначеності майбутніх грошових потоків, що не повністю відповідає сучасним умовам функціонування бізнес-структур і може призводити до помилок в оцінюванні інвестиційних рішень.

У зв'язку з цим сучасна система управління інвестиціями передбачає використання адаптивних методів оцінювання ефективності інвестиційних

проектів, які дозволяють враховувати ризики та можливі зміни зовнішнього середовища. До таких методів належать аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання Монте-Карло та метод реальних опціонів.

Одним із базових кількісних інструментів є аналіз чутливості (Sensitivity Analysis), який дозволяє оцінити, як змінюються основні показники проекту при варіації одного з ключових параметрів: обсягу реалізації продукції, інвестиційних витрат, рівня операційних витрат, ставки дисконту чи податкового навантаження. Метод дозволяє виявити найбільш критичні фактори ризику, однак його недоліком є ігнорування взаємозв'язків між окремими змінними.

Аналіз точки беззбитковості доповнює оцінку чутливості та дозволяє визначити мінімальний обсяг реалізації продукції, за якого інвестиційний проект не генерує збитків. Точка беззбитковості у натуральному виразі визначається за формулою:

$$Q_{BE} = \frac{FC}{P - VC} \quad (1)$$

де FC – постійні витрати;

P – ціна;

VC – змінні витрати

Метод точки беззбитковості є особливо корисним для виробничих та торговельних бізнес-структур, оскільки дозволяє оцінити запас фінансової стійкості проекту та його чутливість до змін попиту. В умовах нестабільного економічного середовища цей метод набуває особливого значення для прийняття інвестиційних рішень.

Метод аналізу сценаріїв є розвитком підходу аналізу чутливості та передбачає оцінювання ефективності проекту в межах кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій: оптимістичного, базового та песимістичного. На основі отриманих результатів здійснюється оцінювання математичного

сподівання та рівня ризику проєкту. Д. В. Кабаченко підкреслює, що метод сценаріїв є одним із найбільш ефективних інструментів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [18].

Більш комплексним статистичним інструментом є метод імітаційного моделювання Монте-Карло, який передбачає багаторазове моделювання можливих значень ключових параметрів проєкту з використанням імовірнісних розподілів. У результаті формується розподіл можливих значень NPV, що дозволяє оцінити ймовірність отримання негативного фінансового результату та визначити рівень інвестиційного ризику. Метод Монте-Карло є особливо ефективним для великих інвестиційних та інноваційних проєктів із високим рівнем невизначеності.

Порівняльну характеристику основних методів оцінювання інвестиційних проєктів в умовах невизначеності наведено в табл. 1.1.

Наведені методи мають різний рівень адаптивності до умов невизначеності та ризику. Традиційні фінансові методи забезпечують базове обґрунтування інвестиційних рішень, тоді як сучасні підходи дозволяють враховувати гнучкість управлінських рішень та динамічний характер зовнішнього середовища.

Особливого значення в сучасних умовах набуває метод реальних опціонів (ROA), який ґрунтується на перенесенні концепції фінансових опціонів у сферу реальних інвестиційних рішень. Теорія реальних опціонів, розроблена у працях А. Dixit та R. Pindyck, а також L. Trigeorgis, дозволяє оцінити вартість управлінської гнучкості можливості менеджменту відкласти, розширити, скоротити або припинити реалізацію інвестиційного проєкту залежно від змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика методів оцінювання інвестиційних  
проектів в умовах невизначеності

| Метод             | Переваги                            | Недоліки                                      | Доцільність використання         |
|-------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| NPV               | Враховує часову вартість грошей     | Не враховує управлінську гнучкість            | Довгострокові проекти            |
| IRR               | Визначає рівень прибутковості       | Складність порівняння альтернативних проектів | Порівняння інвестицій            |
| PI                | Простота використання               | Обмеженість у складних проектах               | Оцінка ефективності вкладень     |
| DPP               | Врахування фактора часу             | Ігнорування доходів після окупності           | Оцінка ліквідності проектів      |
| Аналіз чутливості | Виявлення критичних факторів        | Не враховує взаємозалежність факторів         | Попередня оцінка ризиків         |
| Сценарний аналіз  | Врахування альтернативних сценаріїв | Суб'єктивність сценаріїв                      | Високий рівень невизначеності    |
| Монте-Карло       | Комплексний аналіз ризиків          | Висока складність                             | Великі інвестиційні проекти      |
| Реальні опціони   | Врахування управлінської гнучкості  | Складність застосування                       | Стратегічні інвестиційні рішення |

*Джерело: складено автором*

Я. В. Підвисоцький систематизує основні типи реальних опціонів: опціон на розширення, опціон на відстрочення, опціон на скорочення та опціон на відмову від проекту [35]. Л. Чубук досліджує методи кількісної оцінки реальних опціонів, серед яких біноміальна модель та модель Блека–Шоулза [52]. Д. Ю. Шестаков підкреслює, що метод реальних опціонів є

особливо ефективним для проєктів із високим рівнем невизначеності, де традиційний NPV не враховує цінність управлінської гнучкості [53].

В сучасних умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України метод реальних опціонів набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє інвесторам забезпечувати стратегічну адаптивність та гнучкість інвестиційних рішень.

Бояринова К. О. досліджує специфіку ризиків інвестиційно-інноваційних проєктів, виділяючи зовнішні та внутрішні джерела невизначеності [6]. Величко К. Ю. розглядає інвестиційну невизначеність як один із ключових викликів для української економіки в умовах макроекономічної нестабільності [8].

На практиці бізнес-структури переважно використовують комбіновані підходи до оцінювання інвестиційних проєктів. Спочатку здійснюється якісна ідентифікація ризиків за допомогою SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, експертних оцінок та реєстрів ризиків. Далі проводиться кількісне оцінювання з використанням аналізу чутливості, сценарного аналізу, точки беззбитковості та моделювання Монте-Карло. Для проєктів із високим рівнем управлінської гнучкості додатково застосовується метод реальних опціонів.

У сучасній практиці дедалі більшого поширення набуває використання цифрових технологій, штучного інтелекту та Big Data для прогнозування інвестиційних ризиків. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє аналізувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та формувати альтернативні сценарії розвитку подій, що суттєво підвищує якість прийняття управлінських рішень та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів еволюціонують від традиційних статичних фінансових розрахунків до комплексних динамічних моделей, які враховують ризики, невизначеність та управлінську гнучкість. Вибір конкретних методів залежить від специфіки проєкту, рівня невизначеності, доступності інформаційної бази та

стратегічних цілей організації. Найбільш перспективними сучасними підходами є комбіноване використання сценарного аналізу, моделювання Монте-Карло та методу реальних опціонів, що дозволяє забезпечити більш обґрунтоване прийняття інвестиційних рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

### **1.3. Ризики інвестиційної діяльності організації та сучасні підходи до їх мінімізації**

Інвестиційна діяльність нерозривно пов'язана з ризиком, можливістю відхилення фактичних результатів від очікуваних. Розуміння природи інвестиційних ризиків, їх класифікації та методів управління є ключовою передумовою ефективного функціонування системи управління інвестиціями організації в умовах невизначеності. В сучасних умовах господарювання рівень невизначеності суттєво зростає під впливом макроекономічної нестабільності, геополітичних конфліктів, інфляційних процесів, технологічних трансформацій та змін ринкового середовища, що потребує використання комплексного підходу до управління інвестиційними ризиками.

Г. Берляк підкреслює, що облікова та аналітична складова управління ризиками є основою для ідентифікації загроз і можливостей інвестиційного процесу в умовах глобалізаційних змін [3]. Інвестиційний ризик являє собою ймовірність виникнення фінансових втрат або недоотримання очікуваних доходів у результаті реалізації інвестиційного проекту чи здійснення фінансових вкладень.

К. О. Бояринова розмежовує поняття невизначеності й ризику, зазначаючи, що невизначеність є більш широким поняттям і характеризує ситуацію, за якої неможливо кількісно оцінити ймовірності різних результатів, тоді як ризик передбачає можливість такої оцінки [6]. В. Г. Щербак розглядає

невизначеність і ризик як об'єктивні характеристики діяльності бізнес-структур, що не можуть бути повністю усунені, але можуть бути мінімізовані за допомогою відповідних управлінських механізмів [54].

Класифікація інвестиційних ризиків є важливим теоретичним та практичним завданням, оскільки дозволяє систематизувати джерела загроз та обрати відповідні методи управління. За рівнем виникнення виділяють системні (ринкові) та несистемні (специфічні) ризики. Системні ризики не піддаються диверсифікації та охоплюють інфляційний, валютний, процентний, регуляторний і політичний ризики. Несистемні ризики є специфічними для конкретної організації або інвестиційного проекту та можуть бути знижені за допомогою диверсифікації та внутрішніх управлінських рішень.

За сферою виникнення інвестиційні ризики поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики зумовлені факторами макроекономічного середовища: коливаннями економічної кон'юнктури, змінами законодавства, політичною нестабільністю, енергетичними обмеженнями, військовими конфліктами та форс-мажорними обставинами. В. В. Немченко досліджує ризики діяльності промислових бізнес-структур, наголошуючи на особливому значенні зовнішніх ризиків, які характеризуються складністю прогнозування та обмеженими можливостями управлінського впливу [31].

Внутрішні ризики пов'язані з особливостями функціонування конкретної організації та включають фінансовий, операційний, організаційний, технологічний, кадровий та кредитний ризики. Ефективність управління внутрішніми ризиками значною мірою залежить від рівня організації системи фінансового менеджменту, якості управлінських рішень та адаптивності бізнес-структури до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення системності оцінювання ризиків доцільно використовувати їх класифікацію за джерелами виникнення. Узагальнену класифікацію ризиків інвестиційної діяльності організації наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація ризиків інвестиційної діяльності організації

*Джерело: складено автором*

Рис. 1.2 демонструє, що інвестиційні ризики мають багатofакторний характер та формуються під впливом як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Зовнішні ризики переважно не піддаються прямому управлінському впливу, тоді як внутрішні ризики можуть бути мінімізовані шляхом удосконалення системи управління, фінансового контролю та організації інвестиційної діяльності.

До зовнішніх ризиків віднесено воєнні, політичні, валютні, інфляційні, енергетичні та ринкові ризики, що формуються під впливом макроекономічного середовища та практично не піддаються прямому управлінському впливу з боку організації. Внутрішні ризики включають фінансові, кадрові, технологічні, операційні та управлінські ризики, рівень яких залежить від ефективності внутрішньої системи управління організацією.

За ступенем допустимості виділяють допустимий, критичний і катастрофічний ризики. Допустимий ризик передбачає можливість втрат у межах прибутку інвестиційного проєкту. Критичний ризик характеризується втратами, що перевищують очікуваний прибуток і можуть загрожувати

фінансовій стійкості організації. Катастрофічний ризик пов'язаний із загрозою втрати власного капіталу або банкрутства бізнес-структури.

Невизначеність, що породжує інвестиційні ризики, має багатфакторний характер. Особливого значення для українських бізнес-структур набувають ризики, пов'язані з воєнним станом, руйнуванням інфраструктури, нестабільністю логістичних ланцюгів та коливанням валютного ринку. О. Канова досліджує специфіку оцінювання інвестиційних проєктів в умовах воєнного часу, виокремлюючи додатковий рівень невизначеності, пов'язаний із безпековими загрозами та нестабільністю правового поля [19]. В. П. Залізнюк аналізує питання контролінгу ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану, наголошуючи на необхідності використання адаптивних механізмів ризик-менеджменту [17].

Сучасні підходи до управління інвестиційними ризиками охоплюють комплекс взаємопов'язаних методів та інструментів. Систематизуються сучасні методи управління інвестиційними ризиками, виділяючи такі основні групи:

- методи ухилення від ризику;
- методи локалізації ризику;
- методи розподілу ризику;
- методи компенсації ризику [37].

До методів ухилення від ризику відносять відмову від надмірно ризикованих інвестиційних проєктів, страхування та диверсифікацію. Диверсифікація є одним із базових методів управління несистемними ризиками та передбачає розподіл інвестицій між різними проєктами, галузями, активами та регіонами з метою зниження загального рівня ризику інвестиційного портфеля.

Н. Д. Бабяк, О. Туманов та Є. Нагорний досліджують управління інвестиціями в активи бізнес-структур в умовах невизначеності, наголошуючи

на важливості системного підходу до формування інвестиційного портфеля як інструменту диверсифікації ризиків [1].

Страховання є одним із найпоширеніших методів передачі ризику та передбачає укладання страхових договорів на випадок настання несприятливих подій. Страхованню піддаються переважно ризики втрати майна, пошкодження активів, переривання діяльності або настання форс-мажорних обставин.

Хеджування є специфічним методом управління фінансовими ризиками, який передбачає використання строкових фінансових інструментів форвардів, ф'ючерсів, опціонів та свопів для зниження ризику несприятливих змін валютних курсів, процентних ставок або ринкових цін.

Резервування (самострахування) передбачає формування спеціальних резервних фондів для компенсації можливих збитків. Перевагою цього методу є фінансова автономність організації, однак суттєвим недоліком виступає вилучення частини фінансових ресурсів з обороту, що може знижувати загальну ефективність інвестиційної діяльності.

Важливим напрямом сучасного ризик-менеджменту є використання інвестиційного контролінгу як інформаційно-аналітичного інструменту управління ризиками. Контролінг забезпечує моніторинг реалізації інвестиційних проєктів, контроль відхилень від планових показників, прогнозування ризиків та формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

А. Т. Козловський розглядає контролінг інвестиційної діяльності відповідно до етапів реалізації інвестиційних проєктів, обґрунтовуючи його роль як системи раннього попередження ризиків та відхилень від планових параметрів [22]. О. Горобченко досліджує контролінг інноваційних проєктів як інструмент управління в умовах невизначеності, підкреслюючи, що ефективний контролінг дозволяє своєчасно виявляти загрози та коригувати управлінські рішення [12].

С. М. Ратушний досліджує специфіку контролінгу капітальних інвестицій як об'єкта фінансового контролінгу, аналізуючи інструментарій моніторингу та оцінювання ефективності інвестиційного процесу [39]. А. В. Пазушан та В. В. Черкас розглядають інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики організації, обґрунтовуючи його здатність забезпечувати адаптивність інвестиційної стратегії в кризових умовах [33].

Контролінг аналізується як система інвестиційних проєктів та комплексний механізм управлінського впливу, що охоплює оперативний та стратегічний рівні управління [32]. В. Фаріон досліджує контролінг інвестиційних проєктів з позицій функціональної повноти та методологічної обґрунтованості, підкреслюючи необхідність інтеграції планових і фактичних показників ефективності [51].

О. М. Колодізев та І. М. Чмутова розглядають контролінг як технологію управління, що дозволяє забезпечити інформаційну прозорість інвестиційного процесу та своєчасне реагування на відхилення від стратегічних цілей [23]. Т. П. Басюк досліджує інвестиційний контролінг як системний інструмент забезпечення ефективності інвестиційної діяльності, наголошуючи на його превентивній функції [2].

Слободянюк О. В. та Кібік О. М. у своїх дослідженнях обґрунтовують роль управлінського обліку як інструменту прийняття інвестиційних рішень у сучасному бізнесі, підкреслюючи важливість інформаційно-аналітичного забезпечення інвестиційного менеджменту в умовах ринкової невизначеності [41]. Слободянюк О. В. досліджує адаптивні та превентивні механізми фінансової реструктуризації організацій в умовах ризик-орієнтованого середовища, що є особливо актуальним у контексті управління інвестиційними ризиками [44].

У сучасних умовах важливого значення набуває використання цифрових технологій та систем аналітики даних у сфері ризик-менеджменту. Використання Big Data, цифрових платформ моніторингу та елементів

штучного інтелекту дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози, прогнозувати можливі відхилення та підвищувати якість управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності.

Таким чином, ефективне управління інвестиційними ризиками в умовах невизначеності потребує комплексного підходу, що поєднує кількісне оцінювання ризиків, використання диверсифікації, страхування, хеджування та резервування, а також впровадження системи інвестиційного контролінгу для моніторингу та своєчасного коригування управлінських рішень. Інтеграція зазначених підходів у цілісну систему ризик-менеджменту дозволяє забезпечити фінансову стійкість організації, підвищити адаптивність інвестиційної діяльності та мінімізувати негативний вплив факторів невизначеності.

### **Висновки до розділу 1**

Було досліджено теоретичні основи управління інвестиціями організації в умовах невизначеності. На основі проведеного дослідження встановлено, що інвестиції є важливим інструментом забезпечення розвитку бізнес-структур, формування їх конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування в довгостроковій перспективі.

Визначено, що управління інвестиційними процесами являє собою комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на ефективне формування, розподіл та використання інвестиційних ресурсів відповідно до стратегічних цілей організації. Ключовими принципами ефективного управління інвестиціями є системність, комплексність, адаптивність та орієнтація на мінімізацію ризиків в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Досліджено основні методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, серед яких традиційні статичні та динамічні фінансові методи, а також сучасні інструменти аналізу ризиків: аналіз чутливості, сценарний

аналіз, моделювання Монте-Карло та метод реальних опціонів. Встановлено, що найбільш перспективними в умовах високої невизначеності є адаптивні методи оцінювання, які дозволяють враховувати управлінську гнучкість та можливі зміни зовнішнього середовища.

Охарактеризовано сутність інвестиційних ризиків та сучасні підходи до їх мінімізації. Визначено, що ефективне управління ризиками потребує використання комплексного підходу, який поєднує диверсифікацію, страхування, хеджування, резервування та систему інвестиційного контролінгу. Особливого значення в сучасних умовах набуває використання цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень.

Отримані результати теоретичного дослідження формують методологічну основу для подальшого аналізу системи управління інвестиціями ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в умовах невизначеності.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ТОВ «КАПРО ОЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Капро Ойл» бізнес-структура, що розпочала діяльність у 2009 році (початкова назва «Альянс-Трейлер», м. Житомир). У 2019 році організація придбала через аукціон цілісний майновий комплекс колишнього Заводу модифікованих жирів у Кропивницькому та стала одним із провідних виробників спеціалізованих рослинних жирів промислового призначення в Україні.

Виробничі потужності організації розташовані за адресою: проспект Промисловий, 14, м. Кропивницький. Аналізована бізнес-структура спеціалізується на виготовленні спеціалізованих рослинних жирів і олій з продуктивністю до 300 тонн готової продукції на добу. У складі комплексу функціонують два цехи дезодорації потужністю 100 і 200 тонн на добу відповідно. Загальна чисельність персоналу при повному завантаженні сягає 390 осіб.

Продуктовий портфель організації охоплює такі сегменти: кондитерські та кулінарні жири, замінники молочного жиру «КАПРОМІЛК», замінники какао-масла «КАПРОЛАД», саломаси, тропічні олії (пальмова, пальмовий олеїн та стеарин), маргаринава продукція та рослинний жир «КАПРО» для веганських продуктів. Цільовий клієнт B2B-сегмент: організації молочної, кондитерської та хлібопекарської галузей.

Система управління якістю організації базується на перевірці сировини за 27 параметрами та 30 контрольних точках у технологічному процесі.

Лабораторія акредитована за ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019. Аналізована бізнес-структура сертифікована за FSSC 22000, RSPO (з 2022 р.), Халяль та кошер, що забезпечує доступ до вимогливих ринків збуту.

Для оцінки зовнішнього середовища організації проведено PESTEL-аналіз. Результати систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

| Чинник          | Зміст (ключові аспекти для ТОВ «КАПРО ОЙЛ»)                                | Характер впливу      | Оцінка               |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Політичні (P)   | Воєнний стан в Україні; державна підтримка АПК; обмеження імпорту/експорту | Загроза / можливість | Суттєвий негативний  |
| Економічні (E)  | Інфляція; знецінення гривні; зростання вартості імпортової сировини        | Загроза              | Критичний негативний |
| Соціальні (S)   | Зростання попиту на рослинні продукти; міграція кваліфікованих кадрів      | Можливість / загроза | Помірний             |
| Екологічні (Ec) | Сертифікація RSPO; вимоги до утилізації відходів; ESG-тренди в ЄС          | Можливість / загроза | Помірний позитивний  |
| Правові (L)     | Зміни у харчовому законодавстві; вимоги REACH для експорту в ЄС            | Загроза              | Помірний негативний  |

*Джерело: сформовано автором на основі [42]*

Як свідчать дані табл. 2.1, найбільш суттєвими зовнішніми загрозами для організації є воєнно-політичні ризики та інфляційний тиск, що безпосередньо впливають на вартість імпортової сировини та операційні витрати. Водночас євроінтеграційні процеси і зростання попиту на рослинні продукти формують нові можливості розвитку.

На основі результатів PESTEL-аналізу та аналізу внутрішнього середовища організації проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## SWOT-матриця ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

| <b>Сильні сторони</b>                         | <b>Слабкі сторони</b>                                  |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. Сучасні виробничі потужності та технології | 1. Залежність від імпортової сировини                  |
| 2. Наявність міжнародних сертифікатів якості  | 2. Висока енергоємність виробництва                    |
| 3. Широкий асортимент продукції               | 3. Значні логістичні витрати                           |
| 4. Власна система контролю якості             | 4. Вразливість до валютних коливань                    |
| 5. Технологічна підтримка клієнтів            | 5. Обмежена впізнаваність бренду на міжнародному ринку |
| <b>Можливості</b>                             | <b>Загрози</b>                                         |
| 1. Зростання попиту на рослинні жири          | 1. Воєнні ризики та нестабільність економіки           |
| 2. Розвиток експорту до країн ЄС              | 2. Посилення конкуренції на ринку                      |
| 3. Популяризація веганської продукції         | 3. Зростання цін на енергоносії                        |
| 4. Впровадження інноваційних технологій       | 4. Коливання валютних курсів                           |
| 5. Розширення міжнародної сертифікації        | 5. Посилення екологічних вимог                         |

*Джерело: сформовано автором*

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ» має значний виробничий і технологічний потенціал, який забезпечує конкурентні переваги на ринку рослинних жирів. Водночас організація залишається залежним від зовнішніх економічних факторів, енергетичних ресурсів та імпортової сировини. Перспективними напрямками розвитку є розширення експорту, розвиток сегмента рослинної продукції та подальше впровадження інноваційних технологій.

Для визначення можливих стратегічних рішень доцільно сформувати матрицю TOWS, яка дозволяє встановити взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами організації і можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

## Матриця зв'язків TOWS TOB «КАПРО ОЙЛ»

| Тип зв'язку | Приклад взаємодії факторів                             | Управлінське рішення                                  |
|-------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| SO          | Сучасні технології + зростання попиту на рослинні жири | Розширення асортименту спеціалізованої продукції      |
| SO          | Міжнародна сертифікація + розвиток експорту            | Вихід на нові зовнішні ринки                          |
| WO          | Обмежена міжнародна впізнаваність + розвиток експорту  | Посилення маркетингової діяльності за кордоном        |
| WO          | Висока енергоємність + інноваційні технології          | Модернізація обладнання для зниження витрат           |
| ST          | Власна система контролю якості + посилення конкуренції | Підвищення лояльності клієнтів через стабільну якість |
| ST          | Широкий асортимент + ринкова нестабільність            | Диверсифікація продукції та клієнтської бази          |
| WT          | Залежність від імпортової сировини + воєнні ризики     | Диверсифікація постачальників і створення резервів    |
| WT          | Валютна залежність + інфляція                          | Оптимізація витрат та довгострокові контракти         |

*Джерело: сформовано автором*

У таблиці 2.3 використано такі позначення типів стратегій TOWS-матриці: SO («Сила – Можливість») використання сильних сторін для реалізації можливостей; WO («Слабкість – Можливість») подолання слабких сторін через використання можливостей; ST («Сила – Загроза») використання сильних сторін для нейтралізації загроз; WT («Слабкість – Загроза») мінімізація слабких сторін в умовах дії загроз.

Результати TOWS-аналізу свідчать, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ» має можливість зміцнити свої конкурентні позиції за рахунок використання сучасних технологій, міжнародної сертифікації та розширення асортименту продукції. Водночас доцільно приділити увагу зниженню енергозалежності, диверсифікації постачальників та мінімізації впливу зовнішніх економічних ризиків.

Отже, ТОВ «КАПРО ОЙЛ» є сучасним виробником спеціалізованих рослинних жирів і олій з потужними виробничими потужностями в Кропивницькому. Компанія активно розвиває асортимент продукції,

підтримує високі стандарти якості та має міжнародні сертифікати, які відкривають доступ до вимогливих ринків. PESTEL- та SWOT-аналіз показав, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ» має сильні технологічні позиції і користується зростаючим попитом на рослинні продукти, проте залишається вразливим через високу енергоємність виробництва, залежність від імпортової сировини та зовнішні економічні ризики. Загалом компанія демонструє стабільний розвиток, але потребує постійного вдосконалення системи управління, щоб ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, має потужний виробничий потенціал і визнані міжнародні сертифікати, однак її розвиток стримується залежністю від імпортової сировини та недостатньою фінансовою гнучкістю.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та ефективності інвестиційної діяльності організації**

Аналіз фінансового стану ТОВ «КАПРО ОЙЛ» за 2023–2025 роки здійснено на підставі офіційної фінансової звітності організації. Дослідження охоплює динаміку активів, власного капіталу, зобов'язань, фінансових результатів та систему фінансових коефіцієнтів.

Структуру та динаміку активів організації наведено в табл. 2.4. Дані табл. 2.4 свідчать про суттєве зростання загальної вартості активів організації з 884570 до 1136655 тис. грн (+252085 тис. грн, або +28,5% за два роки). Зростання зумовлене переважно збільшенням оборотних активів (+263421 тис. грн, +72,6%), тоді як необоротні активи незначно скоротилися (–11336 тис. грн, –2,2%), хоча основні засоби зросли (+81745 тис. грн, +20,1%) свідчення інвестиційної активності організації. Різке зниження нематеріальних активів (–99,5% у 2024 р.) пов'язане з їхнім повним списанням. Найбільш тривожною тенденцією є падіння грошових коштів у 2024 р. (–96,8%) при одночасному

стрімкому зростанні запасів (+58,3%), що формує структурний дисбаланс між ліквідністю та операційними потребами організації.

Таблиця 2.4

## Структура та динаміка активів ТОВ «КАПРО ОЙЛ», тис. грн

| Показник,<br>тис. грн.       | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абс. відх.<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту, % | Абс. відх.<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту, % |
|------------------------------|------------|------------|------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
|                              |            |            |            | 2024/2023                 | 2024/2023           | 2025/2024                 | 2025/2024           |
| Необоротні активи, усього    | 521566     | 495332     | 510230     | -26 234                   | -5,0                | +14898                    | +3,0                |
| Нематеріальні активи         | 11809      | 54         | 66         | -11755                    | -99,5               | +12                       | +22,2               |
| Основні засоби (чисті)       | 405661     | 471564     | 487406     | +65903                    | +16,2               | +15842                    | +3,4                |
| Інші необоротні активи       | -          | 10688      | 11963      | +10688                    | н/д                 | +1275                     | +11,9               |
| Оборотні активи, усього      | 363004     | 495565     | 626425     | +132561                   | +36,5               | +130860                   | +26,4               |
| Запаси                       | 220629     | 349273     | 394835     | +128644                   | +58,3               | +45562                    | +13,0               |
| Дебіторська заборгованість   | 138100     | 144472     | 214929     | +6372                     | +4,6                | +70457                    | +48,8               |
| Грошові кошти та еквіваленти | 2472       | 79         | 10389      | -2393                     | -96,8               | +10310                    | +13050,6            |
| БАЛАНС                       | 884 570    | 990 897    | 1136 655   | +106 327                  | +12,0               | +145 758                  | +14,7               |

*Джерело: побудовано автором за [42]*

Динаміку власного капіталу організації відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Структура та динаміка власного капіталу ТОВ «КАПРО ОЙЛ», тис. грн

| Показник,<br>тис. грн.    | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025 р. | Абс. відх.<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту, % | Абс. відх.<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту, % |
|---------------------------|------------|------------|---------|---------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
|                           |            |            |         | 2024/2023                 | 2024/2023           | 2025/2024                 | 2025/2024           |
| Статутний капітал         | 1259       | 1259       | 1259    | 0                         | 0,0                 | 0                         | 0,0                 |
| Нерозподілений прибуток   | 137165     | 174652     | 218063  | +37487                    | +27,3               | +43411                    | +24,9               |
| Інший капітал (доопієнки) | 279611     | 262126     | 247392  | -17485                    | -6,3                | -14734                    | -5,6                |
| Власний капітал, усього   | 418035     | 438037     | 466714  | +20002                    | +4,8                | +28677                    | +6,5                |

*Джерело: побудовано автором за [42]*

Як свідчать дані таблиці 2.5, власний капітал організації стабільно зростає з 418035 до 466714 тис. грн (+48679 тис. грн, +11,6%). Основним джерелом зростання є нерозподілений прибуток (+80898 тис. грн, +59,0%), що підтверджує прибутковість основної діяльності. Капітал у дооцінках щорічно скорочується (–32219 тис. грн сукупно) через амортизацію раніше проведеної переоцінки активів. Проте темп зростання зобов'язань перевищує темп зростання власного капіталу, що поступово знижує фінансову незалежність організації. Аналіз структури та динаміки зобов'язань організації наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка зобов'язань ТОВ «КАПРО ОЙЛ», тис. грн

| Показник,<br>тис. грн.          | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% |
|---------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------|
|                                 |         |         |         | 2024/2023                              | 2024/2023              | 2025/2024                              | 2025/2024              |
| Довгострокові<br>і зобов'язання | 101082  | 73900   | 64018   | –27182                                 | –26,9                  | –9882                                  | –13,4                  |
| Поточні<br>зобов'язання         | 365453  | 478960  | 605923  | +113507                                | +31,1                  | +126963                                | +26,5                  |
| Зобов'язання,<br>усього         | 466535  | 552860  | 669941  | +86325                                 | +18,5                  | +117081                                | +21,2                  |

*Джерело: побудовано автором за [42]*

За даними таблиці 2.6, загальна сума зобов'язань організації зросла на 203406 тис. грн (+43,6%), що майже вчетверо перевищує темп зростання власного капіталу (+11,6%). Зростання спричинене виключно поточними зобов'язаннями (+240470 тис. грн, +65,8%) насамперед кредиторською заборгованістю за товари та авансами від покупців. Позитивним є послідовне скорочення довгострокових зобов'язань (–37064 тис. грн, –36,7%), що свідчить про погашення довгострокових банківських кредитів. Однак посилення залежності від поточного фінансування підвищує ризик ліквідності організації.

Аналіз фінансових результатів діяльності організації за 2023–2025 роки представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Фінансові результати діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ», тис. грн

| Показник,<br>тис. грн.                    | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% | Абсолютне<br>відхилення<br>(тис. грн.) | Темп<br>приросту,<br>% |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------------|------------------------|----------------------------------------|------------------------|
|                                           |         |         |         | 2024/2023                              | 2024/2023              | 2025/2024                              | 2025/2024              |
| Дохід від<br>реалізації<br>продукції      | 1796407 | 1961288 | 2550090 | +164881                                | +9,2                   | +588802                                | +30,0                  |
| Собівартість<br>реалізованої<br>продукції | 1610055 | 1809402 | 2354895 | +199347                                | +12,4                  | +545493                                | +30,1                  |
| Валовий<br>прибуток                       | 186352  | 151886  | 195195  | -34466                                 | -18,5                  | +43309                                 | +28,5                  |
| Валова<br>маржа, %                        | 10,37   | 7,74    | 7,65    | -2,63 п.п.                             | -                      | -0,09 п.п.                             | -                      |
| Інші<br>операційні<br>доходи              | 5494    | 6301    | 5887    | +807                                   | +14,7                  | -414                                   | -6,6                   |
| Операційний<br>прибуток                   | 117639  | 76722   | 99751   | -40917                                 | -34,8                  | +23029                                 | +30,0                  |
| Фінансові<br>витрати                      | 60950   | 53224   | 64843   | -7726                                  | -12,7                  | +11619                                 | +21,8                  |
| Прибуток до<br>оподаткуванн<br>я          | 56689   | 23559   | 35037   | -33130                                 | -58,4                  | +11478                                 | +48,7                  |
| Чистий<br>прибуток                        | 43024   | 23559   | 35037   | -19465                                 | -45,2                  | +11478                                 | +48,7                  |

*Джерело: побудовано автором за [42]*

Дані таблиці 2.7 засвідчують, що дохід від реалізації продукції організації стабільно зростає: +9,2% у 2024 р. та +30,0% у 2025 р. загалом +42,0% за два роки. Проте у 2024 р. собівартість зростала швидше за дохід (+12,4% проти +9,2%), що спричинило падіння валового прибутку на 34466 тис. грн (-18,5%) та операційного прибутку на 40 917 тис. грн (-34,8%). Лише у 2025 р. темпи зростання вирівнялися, що дозволило відновити валовий прибуток (+28,5%). Валова маржа знизилась із 10,37% до 7,65% (-2,72 п.п. за два роки), а чистий прибуток скоротився з 43024 до 35037 тис. грн (-18,6%).

Для кількісного вимірювання впливу окремих факторів на зміну валового прибутку організації застосовано метод факторного аналізу.

Вплив зміни доходу визначається за формулою (2.1), вплив зміни собівартості за формулою (2.2):

$$\Delta \text{ВП}_D = D_1 - D_0 \quad (2.1)$$

Вплив зміни собівартості визначається так:

$$\Delta \text{ВП}_C = - (C_1 - C_0) \quad (2.2)$$

де:

$\text{ВП}$  – валовий прибуток;

$D$  – дохід від реалізації продукції;

$C$  – собівартість реалізованої продукції.

Результати факторного аналізу валового прибутку організації наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Факторний аналіз валового прибутку ТОВ «КАПРО ОЙЛЬ», тис. грн

| Показник,<br>тис. грн.                        | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Темп<br>приросту,<br>% | Темп<br>приросту,<br>% | Вплив фактора<br>на ВП                  |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|------------------------|-----------------------------------------|
|                                               |         |         |         | 2024/2023              | 2025/2024              |                                         |
| Дохід від<br>реалізації<br>продукції (D)      | 1796407 | 1961288 | 2550090 | +164881                | +588802                | Зростання ВП на<br>+164 881 / +588 802  |
| Собівартість<br>реалізованої<br>продукції (C) | 1610055 | 1809402 | 2354895 | +199347                | +545493                | Скорочення ВП на<br>-199 347 / -545 493 |
| Валовий<br>прибуток<br>(ВП = D – C)           | 186352  | 151886  | 195195  | -34466                 | +43309                 | Сукупний ефект                          |

*Джерело: побудовано автором за [42]*

За результатами таблиці 2.8, у 2024 р. зниження валового прибутку організації на 34466 тис. грн спричинене випереджаючим зростанням собівартості відносно доходу: позитивний вплив зростання доходу (+164881 тис. грн) повністю перекритий негативним впливом зростання собівартості (-199347 тис. грн). У 2025 р. зворотна ситуація: приріст доходу (+588802 тис.

грн) незначно перевищив приріст собівартості (+545493 тис. грн), що і забезпечило позитивний сукупний ефект (+43309 тис. грн).

Для комплексної оцінки фінансового стану та ефективності діяльності організації розраховано систему фінансових коефіцієнтів, що наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «КАПРО ОЙЛЬ»

| Показник,<br>тис. грн.                        | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Темп<br>приросту,<br>% | Темп<br>приросту,<br>% | Рекомендоване<br>значення |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|------------------------|---------------------------|
|                                               |         |         |         | 2024/2023              | 2025/2024              |                           |
| Коефіцієнт автономії                          | 0,473   | 0,442   | 0,411   | -0,031                 | -0,031                 | $\geq 0,5$                |
| Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)    | 0,99    | 1,03    | 1,03    | +0,040                 | 0,000                  | 1,5–2,0                   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності             | 0,0068  | 0,0002  | 0,0171  | -0,0066                | +0,0169                | 0,1–0,2                   |
| ROA (рентабельність активів), %               | 4,86    | 2,38    | 3,08    | -2,48                  | +0,70                  | галузева норма            |
| ROE (рентабельність власного капіталу), %     | 10,29   | 5,50    | 7,75    | -4,79                  | +2,25                  | галузева норма            |
| Рентабельність продажів, %                    | 2,40    | 1,20    | 1,37    | -1,20                  | +0,17                  | $> 3\%$                   |
| Валова маржа, %                               | 10,37   | 7,74    | 7,65    | -2,63                  | -0,09                  | зростання                 |
| Коефіцієнт фінансового ризику                 | 1,116   | 1,262   | 1,435   | +0,146                 | +0,173                 | ↓ краще                   |
| Оборотність запасів, днів                     | 50      | 70      | 61      | +20                    | -9                     | ↓ краще                   |
| Оборотність дебіторської заборгованості, днів | 28      | 27      | 31      | -1                     | +4                     | ↓ краще                   |

*Джерело: побудовано автором за [42]*

Аналіз коефіцієнтів табл. 2.9 дозволяє виявити три ключові тенденції. Наочно покажемо на рис. 2.1 та рис. 2.2.

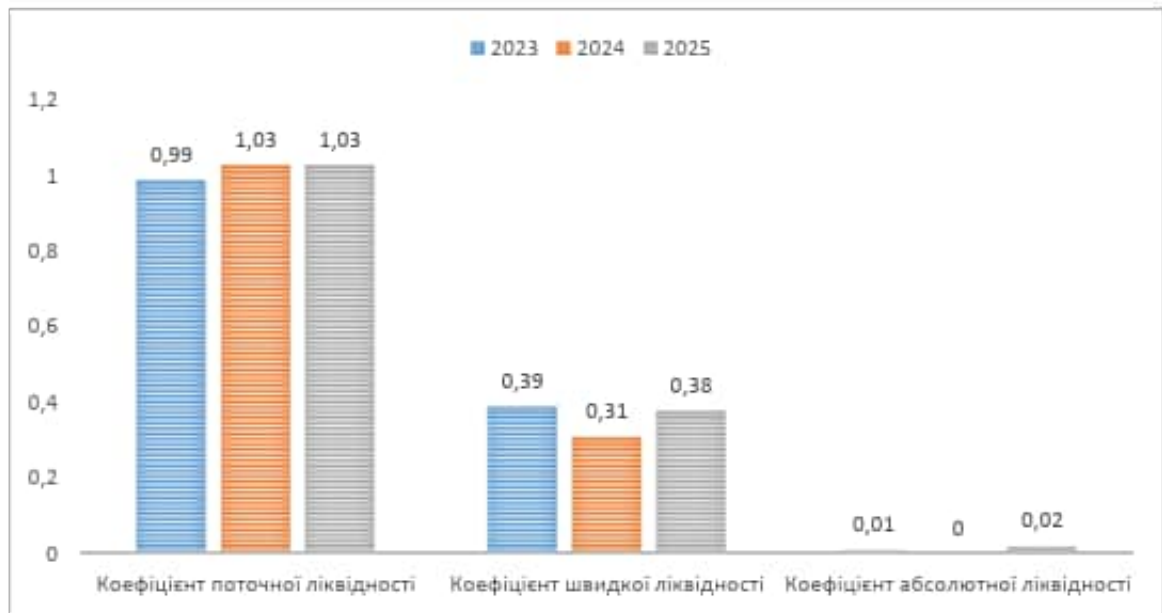


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів ліквідності

*Джерело: побудовано автором за [42]*

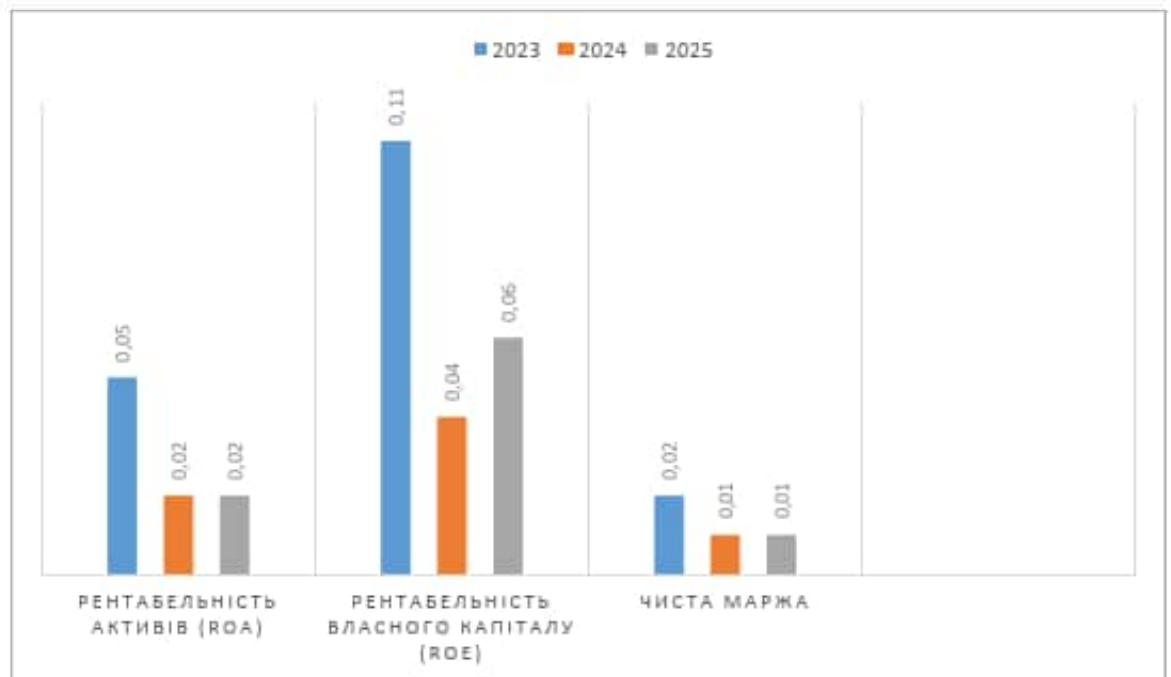


Рис. 2.2. Показники прибутковості ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

*Джерело: побудовано автором за [42]*

Фінансова стійкість організації послідовно погіршується: коефіцієнт автономії знизився з 0,473 до 0,411 (норма  $\geq 0,5$ ), а коефіцієнт фінансового ризику зріс із 1,116 до 1,435.

Ліквідність залишається критично низькою: коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. впав до 0,0002 (норма 0,1–0,2), у 2025 р. частково відновився до 0,0171, однак залишається у 6–10 разів нижчим за норму.

Коефіцієнт поточної ліквідності (1,03) нижчий за рекомендований діапазон 1,5–2,0.

Рентабельність демонструє суперечливу динаміку: ROA знизився з 4,86% до 3,08%, ROE з 10,29% до 7,75%, рентабельність продажів (1,37%) залишається нижчою за орієнтовну норму 3%.

Оборотність запасів після погіршення у 2024 р. (+20 днів) дещо покращилася у 2025 р. (–9 днів).

Отже, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КАПРО ОЙЛ» за 2023–2025 роки свідчить про значне розширення масштабів діяльності, що підтверджується зростанням його загальних активів на 28,5%. Позитивна динаміка забезпечена виключно накопиченням оборотних коштів, зокрема масштабним збільшенням виробничих запасів та дебіторської заборгованості. Водночас спостерігається небезпечна тенденція до зниження фінансової стійкості через вимивання власних коштів та посилення залежності від зовнішніх кредиторів. Структура капіталу зазнала негативних змін: коефіцієнт автономії стабільно зменшувався, а коефіцієнт фінансового ризику зріс до 1,435, що підвищує ймовірність втрати платоспроможності. Розраховані показники ліквідності також не досягають нормативних значень, сигналізуючи про хронічний дефіцит найбільш ліквідних активів для покриття поточних боргів. Ефективність використання наявного майнового комплексу погіршилася, про що свідчить падіння рентабельності активів (ROA) з 4,86% до 3,08% у зв'язку з випереджаючим зростанням витрат. Ситуація ускладнюється уповільненням оборотності запасів на 11 днів та іммобілізацією капіталу в дебіторську заборгованість, яку компанія змушена фінансувати за рахунок дорогих банківських позик.

### 2.3. Оцінка впливу факторів невизначеності на процеси управління інвестиціями ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Результати фінансового аналізу дозволяють перейти до системної оцінки впливу факторів невизначеності на інвестиційні процеси організації. Для структурованої оцінки ризиків застосовано метод матриці ризиків, у якому кожному фактору невизначеності присвоюється бальна оцінка за двома параметрами: імовірність виникнення (1–5) та рівень впливу на діяльність організації (1–5). Рейтинг ризику розраховується за формулою (2.3):

$$\text{Рейтинг} = \text{Імовірність (P)} \times \text{Вплив (I)} \quad (2.3)$$

Результати кількісної оцінки ризиків організації подано в таблиці 2.10. Значення показників імовірності та впливу обґрунтовано на основі динаміки фінансових коефіцієнтів. За даними табл. 2.10, три ризики отримали критичну оцінку (рейтинг  $\geq 20$ ): воєнний/геополітичний ( $P_1 = 25$ ), інфляційний/ціновий ( $P_2 = 20$ ) та ризик ліквідності ( $P_3 = 20$ ). Ризики фінансової стійкості та валютний ( $P_4, P_6$ ) отримали рейтинг 16 (висока зона). Сукупно п'ять із восьми ідентифікованих ризиків потребують пріоритетного управлінського реагування. Для наочного представлення розподілу ризиків організації за зонами критичності складено матрицю ризиків, наведену у додатках.

Матриця унаочнює концентрацію критичних ризиків ( $P_1, P_2, P_3, P_4, P_6$ ) у верхньому правому квадранті зоні поєднання високої імовірності та значного впливу. Саме ці ризики безпосередньо відображаються у фінансових показниках організації: падінні чистого прибутку на 45,2% у 2024 р., зниженні коефіцієнта абсолютної ліквідності до критичного рівня 0,0002, скороченні валової маржі з 10,37% до 7,65% та зростанні коефіцієнта фінансового ризику до 1,435.

Таблиця 2.10

Кількісна оцінка ризиків ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в умовах невизначеності

| Код            | Вид ризику                    | Імовірність<br>(1–5) | Вплив<br>(1–5) | Рейтинг<br>(P×I) | Зона<br>ризиків | Кількісне<br>підтвердження<br>(з фінансової<br>звітності)                |
|----------------|-------------------------------|----------------------|----------------|------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|
| P <sub>1</sub> | Воєнний<br>геополітичний /    | 5                    | 5              | 25               | Критична        | ЧП –45,2% у 2024 р.;<br>грошові кошти<br>–96,8%                          |
| P <sub>2</sub> | Інфляційний<br>ціновий /      | 5                    | 4              | 20               | Критична        | Собівартість +12,4%<br>при доході +9,2%;<br>валова маржа –2,63<br>п.п.   |
| P <sub>3</sub> | Ліквідності                   | 4                    | 5              | 20               | Критична        | Абс. ліквідність<br>0,0002 у 2024 р.<br>(норма 0,1–0,2)                  |
| P <sub>4</sub> | Фінансової<br>стійкості       | 4                    | 4              | 16               | Висока          | Коеф. автономії 0,411<br>(норма ≥ 0,5); фін.<br>ризик 1,435              |
| P <sub>5</sub> | Надлишкових<br>запасів        | 4                    | 3              | 12               | Висока          | Запаси +78,9% (394<br>835 тис. грн);<br>оборотність 70 днів у<br>2024 р. |
| P <sub>6</sub> | Валютний<br>логістичний /     | 4                    | 4              | 16               | Висока          | Залежність від<br>імпортової сировини;<br>коливання курсу<br>USD/UAH     |
| P <sub>7</sub> | Регуляторний<br>євроінтегр. / | 2                    | 3              | 6                | Помірна         | Витрати на підтримку<br>FSSC 22000, RSPO;<br>вимоги REACH                |
| P <sub>8</sub> | Кадровий                      | 3                    | 2              | 6                | Помірна         | Мобілізація<br>персоналу, зростання<br>адм. витрат +75% за 2<br>роки     |

*Джерело: розраховано автором за [42]*

Найбільш суттєвим є воєнний ризик ( $P_1 = 25$ ): він є першопричиною ланцюгової реакції, де відбулася подорожчання імпортової сировини, що призвело до зростання собівартості, стиснення маржі та тиску на ліквідність. Інфляційний ризик ( $P_2 = 20$ ) посилює цей ефект через структурне зростання витрат організації. Ризик ліквідності ( $P_3 = 20$ ) є наслідком перших двох і проявляється у неможливості підтримувати нормативний запас грошових коштів при одночасному нарощуванні запасів (+78,9%) та поточних

зобов'язань (+65,8%). Управління виявленими ризиками потребує розробки конкретних інструментів та заходів.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «КАПРО ОЙЛ» є бізнес-структурою з потужними виробничими потужностями (до 300 тонн на добу), широким асортиментом і міжнародними сертифікатами якості (FSSC 22000, RSPO, Халяль, Кошер), що забезпечують доступ до вимогливих ринків. PESTEL- та SWOT-аналіз підтвердив сильні технологічні позиції організації й зростаючий попит на рослинні продукти, водночас виявив суттєву вразливість через залежність від імпортової сировини, високу енергоємність та дію зовнішніх ризиків воєнного часу.

Фінансовий аналіз за 2023–2025 роки засвідчив суперечливу динаміку. З одного боку, загальна вартість активів організації зросла на 28,5% (до 1136655 тис. грн), основні засоби на 20,1% (до 487406 тис. грн), дохід від реалізації на 42,0% (до 2550090 тис. грн), нерозподілений прибуток на 59,0% (до 218063 тис. грн). З іншого боку, чистий прибуток знизився на 18,6% (до 35037 тис. грн), валова маржа з 10,37% до 7,65%, коефіцієнт автономії до 0,411 (нижче норми  $\geq 0,5$ ), а коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. досяг критичного рівня 0,0002. Факторний аналіз підтвердив, що у 2024 р. зниження валового прибутку на 34 466 тис. грн спричинене перевищенням темпів зростання собівартості над темпами зростання доходу.

Оцінка ризиків за методом матриці виявила 3 критичні ризики з рейтингом  $\geq 20$  (воєнний, інфляційний, ліквідності) та 3 ризики високої зони (фінансової стійкості, надлишкових запасів, валютний). Усі вони підтверджені конкретними фінансовими показниками організації і формують комплексну загрозу для інвестиційної діяльності. Виявлені проблеми потребують розробки конкретних напрямів оптимізації системи управління інвестиціями.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ТОВ «КАПРО ОЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інвестиціями організації**

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі, в системі управління інвестиціями ТОВ «КАПРО ОЙЛ» виявлено три ключові проблеми, що потребують першочергового вирішення: висока енергоємність виробництва як причина випереджального зростання собівартості, надлишкове накопичення запасів із заморожуванням значних обсягів оборотного капіталу, вразливість до валютних ризиків через залежність від імпортової сировини. Кожна з цих проблем підтверджена кількісними показниками фінансової звітності та отримала відповідний рівень пріоритетності в матриці ризиків.

PESTEL-аналіз та SWOT-аналіз підтвердили, що найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «КАПРО ОЙЛ» мають зростання тарифів на енергоносії, інфляційні процеси, валютні коливання та логістичні ризики. Водночас ТОВ «КАПРО ОЙЛ» має значний потенціал розвитку завдяки наявності сучасних виробничих потужностей, міжнародних сертифікатів якості та стабільного попиту на спеціалізовану продукцію олійно-жирової промисловості.

Відповідно до виявлених проблем сформовано три взаємопов'язані напрями оптимізації інвестиційних процесів організації, що наведені в табл. 3.1. Кожен напрям побудований за логікою «проблема → інструмент →

результат» і базується на реальних фінансових показниках ТОВ «КАПРО ОЙЛ».

Таблиця 3.1

Напрями оптимізації системи управління інвестиціями  
ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

| № | Напрямок оптимізації                   | Зв'язок з виявленою проблемою                                                  | Обсяг інвестицій, тис. грн | Виконавці                             | Очікуваний результат                                                         |
|---|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Впровадження системи рекуперації тепла | Висока енергоємність виробництва; собівартість зростає вищезазначеними темпами | 12500                      | Технічний директор, відділ закупівель | Зниження енергоємності на 12%; скорочення собівартості на 38149 тис. грн/рік |
| 2 | Впровадження WMS (управління запасами) | Запаси +78,9% (394835 тис. грн); оборотність 61 день вище норми                | 3800                       | Фінансовий директор, IT-відділ        | Вивільнення 39484 тис. грн оборотних коштів; оборотність запасів 55 днів     |
| 3 | Хеджування валютних ризиків            | Залежність від імпортової сировини ~45% собівартості; ризик девальвації        | 1200                       | Фінансовий директор                   | Захист 30% імпортованих контрактів; збереження маржі при 5% девальвації      |
|   | УСЬОГО                                 |                                                                                | 17500                      |                                       | Загальний щорічний ефект 63323 тис. грн                                      |

Джерело: розраховано автором

Перший напрям, впровадження системи рекуперації тепла, є відповіддю на основну причину погіршення фінансових результатів. Виробництво рослинних жирів є енергоємним: за оцінками фахівців галузі, витрати на теплову і електричну енергію становлять 13–15% собівартості виробництва, що у 2025 р. складає орієнтовно 317911 тис. грн. Система рекуперації тепла дозволяє повернути у виробничий цикл теплову енергію, що

виділяється при дезодорації і рафінації олій, забезпечуючи скорочення витрат на 10–14%. За базовим сценарієм очікується економія 12%, що дорівнює 38 149 тис. грн щорічно. Обсяг інвестицій складає 12500 тис. грн.

Другий напрям, впровадження системи управління складом і запасами, спрямований на вирішення проблеми надлишкових запасів. У 2025 р. запаси організації досягли 394835 тис. грн, а оборотність уповільнилась до 61 дня. Впровадження WMS дозволяє оптимізувати логістику, знизити страхові запаси та скоротити загальний рівень товарно-матеріальних цінностей на 10%, що вивільняє 39484 тис. грн оборотного капіталу. Щорічний ефект складає 9279 тис. грн (економія на відсотках за залученим фінансуванням та витратах на зберігання). Інвестиції - 3800 тис. грн.

Третій напрям, хеджування валютних ризиків, є інструментом управління ризиком ( $P_6$  у матриці ризиків з рейтингом 16). Оскільки близько 45% собівартості (1059703 тис. грн) припадає на імпорتنу сировину (пальмова олія, пальмоядрова олія), девальвація гривні навіть на 5% призводить до зростання витрат на десятки мільйонів гривень. Хеджування 30% обсягу імпортних контрактів через форвардні угоди дозволяє захистити маржу від подібних коливань. Орієнтовні витрати на хеджування (комісії та адміністрування) складають 1200 тис. грн щорічно при захищеному ефекті 15896 тис. грн.

Сукупний обсяг інвестицій за трьома напрямками становить 17500 тис. грн, що є адекватним для організації з активами 1136655 тис. грн та становить лише 1,5% від загальної вартості активів. Загальний щорічний ефект від реалізації всіх трьох заходів у базовому сценарії оцінюється в 63323 тис. грн.

Таким чином, обґрунтовано три пріоритетні напрями оптимізації, кожен із яких безпосередньо усуває виявлену системну проблему.

### 3.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління інвестиційними процесами ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Реалізація обґрунтованих напрямів оптимізації потребує чіткої організаційної послідовності, визначення відповідальних та встановлення реалістичних строків. Дорожню карту впровадження заходів розроблено на 2027 рік з розбивкою на квартали (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Дорожня карта реалізації заходів з оптимізації інвестиційних процесів  
ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

| Захід                                       | I кв.<br>2027 | II кв.<br>2027 | III кв.<br>2027 | IV кв.<br>2027 | Відповідальний      | Бюджет,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|---------------------|---------------------|
| Аудит енергоспоживання та ТЗ на рекуперацію | ✓             | –              | –               | –              | Технічний директор  | 150                 |
| Тендер та вибір постачальника обладнання    | ✓             | ✓              | –               | –              | Відділ закупівель   | 50                  |
| Монтаж та пуско-наладка системи рекуперації | –             | –              | ✓               | ✓              | Технічний директор  | 12300               |
| Вибір та впровадження WMS-системи           | ✓             | ✓              | ✓               | –              | ІТ-відділ           | 3800                |
| Навчання персоналу роботі з WMS             | –             | –              | ✓               | –              | HR-відділ           | включено            |
| Розробка політики хеджування                | ✓             | –              | –               | –              | Фінансовий директор | 200                 |
| Укладання форвардних контрактів             | –             | ✓              | ✓               | ✓              | Фінансовий директор | 1000                |

*Джерело: розраховано автором*

За даними табл. 3.2, реалізація заходів має послідовний характер: перший квартал зосереджено на підготовчій роботі (аудит, тендер, розробка

політики хеджування), другий на організаційних рішеннях, третій і четвертий на безпосередньому впровадженні. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики накладення робіт та забезпечити поступове навантаження на персонал.

Першим кроком реалізації заходу з рекуперації тепла є проведення енергетичного аудиту та розробка технічного завдання, який потребує 4–6 тижнів і дозволяє точно визначити обсяги теплових втрат та оптимальну конфігурацію системи рекуперації для конкретних виробничих умов організації. Далі проводиться тендер серед постачальників обладнання переважно серед виробників теплообмінних систем з досвідом у харчовій промисловості. Монтаж і пуско-наладка планується на III–IV квартали, коли виробниче навантаження є нижчим за рахунок сезонних коливань попиту.

Впровадження WMS-системи доцільно здійснювати паралельно з підготовчим етапом рекуперації. Ринок пропонує як хмарні рішення, так і спеціалізовані промислові системи. Для організації такого масштабу оптимальним є хмарне рішення середнього класу з модулем інтеграції з бухгалтерською системою. Ключовим елементом успіху є навчання персоналу складського господарства та формування культури точного обліку.

Хеджування валютних ризиків реалізується через укладання форвардних контрактів з банківськими установами на поставку іноземної валюти за фіксованим курсом. Організація може захистити 25–35% обсягу імпорتنих закупівель на строк 3–6 місяців, що відповідає циклу закупівлі сировини. Такий захід не потребує значних капітальних вкладень, але вимагає розробки внутрішньої політики управління валютним ризиком та кваліфікації фінансового директора.

Отже, визначено організаційну послідовність реалізації трьох взаємопов'язаних заходів із поквартальним розподілом робіт та закріпленням відповідальних. Обґрунтованість і економічна доцільність сформованої програми підтверджується кількісною оцінкою ефективності та аналізом ризиків.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та ризиків їх реалізації

Оцінка ефективності запропонованої програми енергозбереження здійснюється на основі методів інвестиційного аналізу з урахуванням впливу зовнішньої невизначеності. Для визначення економічної доцільності проекту використано показники чистої теперішньої вартості ( $NPV$ ), індексу рентабельності ( $PI$ ), внутрішньої норми доходності ( $IRR$ ) та дисконтованого періоду окупності ( $DPP$ ).

Розрахунок чистої теперішньої вартості здійснюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (3.1)$$

Індекс рентабельності визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

де  $CF_t$  — грошовий потік у році  $t$ ;

$r$  — ставка дисконту;

$IC$  — початкові інвестиції;

$t$  — рік реалізації проекту ( $t = 1, \dots, 5$ ).

Горизонт планування 5 років, що відповідає строку корисного використання основного обладнання системи рекуперації тепла. Ставку дисконту для базового сценарію прийнято на рівні 22%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу організації з урахуванням ризикової надбавки в умовах воєнного стану.

Внутрішню норму прибутковості ( $IRR$ ) визначено методом ітерацій як ставку дисконтування, за якої  $NPV = 0$ .

Дисконтований строк окупності ( $DPP$ ) - мінімальний рік  $t$ , при якому накопичений дисконтований грошовий потік перевищує  $IC$ .

Грошові потоки за базовим сценарієм та їх дисконтовані значення наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Грошові потоки та показники дисконтування  
(базовий сценарій,  $r = 22\%$ )

| Рік            | Грошовий потік (CF), тис. грн | Дисконтований CF ( $r=22\%$ ), тис. грн | Накопичений дисконтований CF, тис. грн | Накопичений NPV, тис. грн | Примітка            |
|----------------|-------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| 0 (інвестиції) | -17500                        | -17500                                  | -17500                                 | -17500                    | Початкові вкладення |
| 1              | 63323                         | 51904                                   | 51904                                  | +34404                    | Перший рік операції |
| 2              | 63323                         | 42545                                   | 94449                                  | +76949                    | –                   |
| 3              | 63323                         | 34873                                   | 129322                                 | +111822                   | –                   |
| 4              | 63323                         | 28584                                   | 157906                                 | +140406                   | –                   |
| 5              | 63323                         | 23430                                   | 181336                                 | +163836                   | Кінець горизонту    |

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 3.3, накопичений NPV стає позитивним вже у перший рік реалізації (+34404 тис. грн), що свідчить про виключно високу ефективність запропонованих заходів. Пояснюється тим, що щорічний ефект (63323 тис. грн) у 3,6 рази перевищує загальний обсяг інвестицій (17500 тис. грн) ще до дисконтування. До кінця горизонту планування накопичений NPV досягає 163836 тис. грн.

Для врахування невизначеності зовнішнього середовища застосовано метод сценарного аналізу. В оптимістичному сценарії передбачається більш

повне використання потенціалу системи рекуперації (економія 14% замість 12%) та нижча ставка дисконту (18%) внаслідок стабілізації фінансових ринків. У песимістичному сценарії скорочення очікуваного ефекту на 25% та підвищення ставки дисконту до 27%. Результати сценарного аналізу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Сценарний аналіз ефективності інвестиційних заходів  
ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

| Сценарій      | Ставка дисконту, % | Грошовий потік, тис. грн | NPV, тис. грн | IRR, % | PI    | DPP, р. | Висновок   |
|---------------|--------------------|--------------------------|---------------|--------|-------|---------|------------|
| Оптимістичний | 18                 | 75988                    | +224497       | 434,2  | 13,83 | 0,3     | Ефективний |
| Базовий       | 22                 | 63323                    | +163836       | 361,8  | 10,36 | 0,3     | Ефективний |
| Песимістичний | 27                 | 47493                    | +102848       | 271,4  | 6,88  | 0,5     | Ефективний |

*Джерело: розраховано автором*

Результати табл. 3.4 свідчать, що NPV є позитивним у всіх трьох сценаріях від +102848 тис. грн (песимістичний) до +224497 тис. грн (оптимістичний). IRR значно перевищує ставку дисконту в кожному сценарії (271,4–434,2%), а PI у найгіршому сценарії становить 6,88 тобто на кожну гривню інвестицій організація отримує 6,88 грн дисконтованих надходжень. Дисконтований строк окупності не перевищує 0,5 року навіть у песимістичному сценарії. Такі показники підтверджують стійку доцільність реалізації заходів за будь-яких умов розвитку.

Важливо зазначити, що основна частина ефекту (38149 тис. грн із 63323 тис. грн, або 60%) формується за рахунок системи рекуперації тепла. Високі показники IRR (понад 270%) пояснюються тим, що щорічний ефект кожного заходу значно перевищує витрати на його впровадження вже в першому році, що є характерним для заходів з енергоефективності та управлінської оптимізації.

Реалізація запропонованих заходів суттєво покращить ключові фінансові показники організації, що наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна зміна фінансових показників ТОВ «КАПРО ОЙЛ» після реалізації заходів

| Показник                        | Поточне значення (2025 р.) | Прогнозне значення (після впровадження) | Зміна      | Пояснення                                            |
|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|------------|------------------------------------------------------|
| Чистий прибуток, тис. грн       | 35037                      | 86962                                   | +51925     | Зростання за рахунок економії та захисту маржі       |
| ROA (рентабельність активів), % | 3,08                       | 7,53                                    | +4,45 п.п. | Зростання прибутку при незначному збільшенні активів |
| Рентабельність продажів, %      | 1,37                       | 3,41                                    | +2,04 п.п. | Відповідність орієнтовній нормі (> 3%)               |
| Валова маржа, %                 | 7,65                       | 9,15                                    | +1,50 п.п. | Скорочення енергоємної складової собівартості        |
| Оборотність запасів, днів       | 61                         | 55                                      | -6 днів    | Вивільнення оборотних коштів через WMS               |
| Абсолютна ліквідність           | 0,017                      | 0,082                                   | +0,065     | Поліпшення за рахунок вивільнення коштів із запасів  |

*Джерело: розраховано автором*

Дані таблиці 3.5 підтверджують, що реалізація заходів дозволяє вирішити ключові проблеми, виявлені у розділі 2. Чистий прибуток зростає з 35037 до 86962 тис. грн (+148,2%). ROA підвищується з 3,08% до 7,53%, що виводить організацію на значно вищий рівень ефективності. Рентабельність продажів досягає 3,41%, перевищуючи орієнтовну норму 3%. Оборотно́ість

запасів скорочується з 61 до 55 днів. Абсолютна ліквідність зростає з критичного рівня 0,017 до 0,082, хоча ще залишається нижчою за норму, що вказує на необхідність подальшої роботи з управління ліквідністю.

Реалізація запропонованих заходів супроводжується певними ризиками, систематизація яких дозволяє заздалегідь сформувати заходи зниження. Матрицю ризиків реалізації наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця ризиків реалізації інвестиційних заходів ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

| № | Ризик                                          | P (1–5) | I (1–5) | P×I | Зона     | Захід зниження                                                    |
|---|------------------------------------------------|---------|---------|-----|----------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | Зростання вартості обладнання (інфляція, курс) | 3       | 4       | 12  | Висока   | Укладання контрактів у фіксованих цінах; резерв 10% бюджету       |
| 2 | Затримки постачання обладнання (логістика)     | 4       | 3       | 12  | Висока   | Паралельний тендер 2–3 постачальників; строкові умови контракту   |
| 3 | Опір персоналу змінам (WMS)                    | 3       | 3       | 9   | Помірна  | Навчання та залучення ключових користувачів на етапі впровадження |
| 4 | Зміна умов фінансових ринків (хеджування)      | 3       | 3       | 9   | Помірна  | Диверсифікація інструментів хеджування, часткове покриття         |
| 5 | Воєнні ризики (пошкодження обладнання)         | 4       | 5       | 20  | Критична | Страховання майна; резервний план (опціон на відкладення)         |
| 6 | Недостатня економія (завищені прогнози)        | 2       | 4       | 8   | Помірна  | Консервативний сценарій у розрахунках; моніторинг план-факт       |

*Джерело: складено автором*

Найбільш критичним ризиком ( $P \times I = 20$ ) є воєнний, пошкодження або знищення обладнання внаслідок бойових дій. Для його мінімізації рекомендується обов'язкове страхування майна та розробка плану

відновлення. Слід зазначити, що відповідно до концепції реальних опціонів, яка розглядалась у першому розділі, організація має опціон на відкладення інвестицій у систему рекуперації тепла до стабілізації воєнної ситуації.

У такому разі першочерговим заходом може стати впровадження WMS та хеджування менш капіталомісткі та більш оборотні рішення.

Ризики зростання вартості обладнання та затримок постачання ( $P \times I = 12$ ) відносяться до високої зони та управляються через диверсифікацію постачальників і включення фіксованих цінових умов у контракти. Ризики кадрового опору та зміни фінансових умов ( $P \times I = 9$ ) є помірними і контролюються організаційними заходами.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно ефективними за всіма критеріями оцінки, реалістичними з точки зору ресурсного забезпечення та адаптованими до умов невизначеності воєнного часу. Їх реалізація дозволить ТОВ «КАПРО ОЙЛ» суттєво поліпшити фінансові результати, підвищити конкурентоспроможність і сформувати більш стійку модель управління інвестиційними процесами.

### Висновки до розділу 3

На основі виявлених проблем управління інвестиціями обґрунтовано три взаємопов'язані напрями оптимізації: впровадження системи рекуперації тепла ( $IC = 12500$  тис. грн), WMS-системи управління запасами ( $IC = 3800$  тис. грн) та хеджування валютних ризиків ( $IC = 1200$  тис. грн). Кожен напрям безпосередньо відповідає ідентифікованій проблемі: висока енергоємність, надлишкові запаси та валютна вразливість. Загальний обсяг інвестицій становить 17500 тис. грн, що дорівнює лише 1,5% активів організації.

Розроблено дорожню карту реалізації заходів на 2027 рік з визначенням відповідальних осіб, строків та бюджету кожного етапу. Послідовність реалізації забезпечує мінімальне навантаження на операційну діяльність та дозволяє розпочати отримання ефекту вже в перший рік.

Оцінка ефективності за методами дисконтованих грошових потоків засвідчила високу інвестиційну привабливість заходів у всіх трьох сценаріях. У базовому сценарії:  $NPV = +163836$  тис. грн,  $IRR = 361,8\%$ ,  $PI = 10,36$ ,  $DPP = 0,3$  р.; у найгіршому (песимістичному) сценарії всі показники залишаються позитивними:  $NPV = +102848$  тис. грн,  $IRR = 271,4\%$ ,  $PI = 6,88$ . Прогнозна зміна фінансових показників свідчить про зростання чистого прибутку до 86962 тис. грн (+148,2%), підвищення ROA до 7,53% та рентабельності продажів до 3,41%. Матриця ризиків реалізації виявила найбільш критичний ризик воєнний ( $P \times I = 20$ ), для якого передбачено опціон на відкладення найбільш капіталомісткого заходу та обов'язкове страхування майна.

У сукупності запропоновані заходи формують комплексну програму оптимізації інвестиційних процесів, що враховує специфіку операційної діяльності організації та умови невизначеності зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації процесів управління інвестиціями ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в умовах невизначеності. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Інвестиції є фундаментальним інструментом забезпечення розвитку бізнес-структур, їх конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Управління інвестиційними процесами являє собою багатоетапну систему, що охоплює стратегічне планування, відбір і оцінювання проєктів, фінансування, реалізацію та постінвестиційний контроль. В умовах невизначеності ключовими принципами ефективного управління інвестиціями є системність, адаптивність та орієнтація на мінімізацію ризиків при збереженні стратегічної гнучкості.

2. Систематизовано методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів від статичних (PP, ARR) і динамічних (NPV, IRR, PI, DPP) до адаптивних (аналіз чутливості, сценарний аналіз, моделювання Монте-Карло, метод реальних опціонів). Встановлено, що традиційні методи, зокрема NPV та IRR, ґрунтуються на припущенні визначеності грошових потоків і є недостатніми в умовах воєнного стану. Найбільш перспективним підходом є комбіноване використання сценарного аналізу та методу реальних опціонів, що дозволяє оцінити управлінську гнучкість зокрема, можливість відкласти або скоригувати інвестиційне рішення при зміні зовнішніх умов.

3. Охарактеризовано сутність і класифікацію інвестиційних ризиків за рівнем виникнення (системні та несистемні), сферою (зовнішні та внутрішні) і ступенем допустимості (допустимий, критичний, катастрофічний). Для українських бізнес-структур особливого значення набувають воєнні, валютні, інфляційні та енергетичні ризики. Ефективне управління ними потребує комплексного поєднання диверсифікації, страхування, хеджування та системи

інвестиційного контролінгу як інструменту раннього виявлення відхилень і своєчасного коригування управлінських рішень.

4. ТОВ «КАПРО ОЙЛ» є сучасним виробником спеціалізованих рослинних жирів і олій із продуктивністю до 300 тонн на добу та чисельністю персоналу 390 осіб. Організація має потужну технологічну базу та міжнародну сертифікацію (FSSC 22000, RSPO, Халяль, Кошер), що забезпечує доступ до вимогливих ринків. PESTEL-аналіз виявив критичний вплив інфляційних процесів (26% у 2024 р.) та воєнних ризиків, тоді як SWOT-аналіз підтвердив сильні виробничі позиції компанії при суттєвій залежності від імпортової сировини (близько 45% собівартості) та від ціноутворення на ринку енергоносіїв.

5. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КАПРО ОЙЛ» за 2023–2025 роки свідчить про розширення масштабів діяльності: загальна вартість активів зросла на 28,5% до 1136655 тис. грн, основні засоби на 20,1% до 487406 тис. грн. Водночас виявлено структурні дисбаланси: запаси зросли на 78,9% (до 394835 тис. грн), грошові кошти впали на 96,8%, коефіцієнт абсолютної ліквідності - 0,017 при нормі 0,1–0,2, а рентабельність активів і продажів демонструє тенденцію до зниження. Такі тенденції свідчать про наростаючу напруженість між виробничою ефективністю та фінансовою збалансованістю.

6. Оцінка впливу факторів невизначеності на інвестиційну діяльність організації здійснена через матрицю ризиків, яка виявила три ключові проблеми, підтверджені кількісними показниками: висока енергоємність виробництва (витрати на енергоносії 13–15% собівартості), надлишкове накопичення запасів із уповільненням оборотності до 61 дня та валютна вразливість через залежність від імпортової сировини. Зовнішні чинники інфляція, коливання валютного курсу та воєнний стан суттєво посилюють внутрішні операційні ризики й підвищують вартість залученого капіталу, що обумовило встановлення ставки дисконтування для інвестиційних розрахунків на рівні 22%.

7. Обґрунтовано три взаємопов'язані напрями оптимізації системи управління інвестиціями, побудовані за логікою «проблема → інструмент → результат»: впровадження системи рекуперації тепла (інвестиції 12500 тис. грн) для зниження енергоємності на 12% та скорочення собівартості на 38149 тис. грн щорічно; впровадження WMS-системи управління запасами (3800 тис. грн) для вивільнення 39484 тис. грн оборотного капіталу та прискорення оборотності запасів; хеджування валютних ризиків (1200 тис. грн) для захисту 30% імпорتنих контрактів із річним ефектом 15896 тис. грн. Загальний обсяг інвестицій 17500 тис. грн (1,5% активів організації).

8. Розроблено дорожню карту реалізації заходів на 2027 рік із поквартальним розподілом робіт, визначенням відповідальних осіб та бюджетом кожного етапу. Послідовність впровадження забезпечує мінімальне навантаження на операційну діяльність: перший квартал підготовча робота та тендерні процедури, другий організаційні рішення і початок укладання форвардних контрактів, третій і четвертий монтаж та пуско-наладка системи рекуперації тепла. Впровадження WMS доцільно здійснювати паралельно з першими двома кварталами з обов'язковим навчанням персоналу.

9. Оцінка ефективності запропонованих заходів методами дисконтованих грошових потоків (горизонт 5 років, ставка дисконту 22%) підтвердила їх високу інвестиційну привабливість у всіх трьох сценаріях. У базовому сценарії: NPV = +163836 тис. грн, IRR = 361,8%, PI = 10,36, DPP = 0,3 р.; у песимістичному (ставка 27%, ефект -25%): NPV = +102848 тис. грн, IRR = 271,4%, PI = 6,88. Реалізація заходів дозволить збільшити чистий прибуток з 35037 до 86962 тис. грн (+148,2%), підвищити ROA до 7,53% та рентабельність продажів до 3,41%. Матриця ризиків реалізації виявила найбільш критичний ризик воєнний ( $P \times I = 20$ ), для управління яким передбачено обов'язкове страхування майна та реальний опціон на відкладення найбільш капіталомісткого заходу до стабілізації ситуації.

У сукупності запропоновані заходи формують комплексну, економічно обґрунтовану програму оптимізації інвестиційних процесів, адаптовану до умов невизначеності воєнного часу.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н. Д., Туманов О., Нагорний Є. Контролінг інвестицій в активи підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 10. С. 124–134. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25.\\_topic\\_Nataliia-Babiak-Oleksii-Tumanov-Ievgenii-Nagornyi-124-134.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25._topic_Nataliia-Babiak-Oleksii-Tumanov-Ievgenii-Nagornyi-124-134.pdf)
2. Басюк Т. П. Інвестиційний контролінг: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2004. № 6. С. 42-48. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/5143>
3. Берляк, Г. Інвестиційні ризики та невизначеність в умовах глобалізаційних змін: обліково- аналітичний. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. праць*. - 2014. - Вип. 2. - С. 138-141. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/16942>
4. Бойко В. В. Використання методів реальних опціонів для підвищення ефективності інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 65. С. 78–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2018\\_5\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_5_3)
5. Боковець В. В. Управління інвестиціями: навч. посібн. Вінниця: ВНТУ, 2023. 186 с.
6. Бояринова К. О. Невизначеність та ризики в управлінні реалізацією інвестиційно-інноваційних проектів підприємств. *Економіка України*. 2020. № 2. С. 4–9. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4502&i=0>
7. Васьків О. М. Модель оптимізації формування пакету інвестиційних проектів в умовах невизначеності. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. 2015. 6 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/>
8. Величко К. Ю. Інвестиційна невизначеність: виклики та можливості для України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). 9 с. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/12820>

9. Волкова М. В. Контролінг : навчальний посібник. Київ, 2018. 312 с.
10. Горб Є. Ю., Гулик Т.В. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). №6 С. 99–106. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/19.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf)
11. Бойко І.М. Оцінка ризиків фінансової стійкості в державному управлінні: аналітичні інструменти і сфери застосування. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 3 (79). С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.4>
12. Горобченко О., Волинець О., Тичук Т. Контролінг інноваційних проєктів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 401-410. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.401>
13. Гулей А. І. Сутність і економічна природа інвестицій та інвестиційного процесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 16. С. 15–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2013\\_16\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_16_5)
14. Гуменюк Я. М., Іващенко О. А. Стратегічне управління в умовах невизначеності: ризики реалізації міжнародних інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 67–74. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4144>
15. Гуцайлюк З. В. Контролінг: навч. посібн. 2008. 549 с.
16. Жуков В. В. Сутність, види і класифікація інвестицій. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2025. Т. 30. Вип. 2. (104) С. 13–18. URL: [https://visnyk-onu.od.ua/journal/2025\\_30\\_2/4.pdf](https://visnyk-onu.od.ua/journal/2025_30_2/4.pdf)
17. Залізнюк В.П., Кульчай І.О., Задорожний В.П. Контролінг ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»* // № 12 (65), 2025. С. 120-128. URL: [file:///C:/Users/O\\_S/Downloads/14.pdf](file:///C:/Users/O_S/Downloads/14.pdf)

18. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2. С. 107–115. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172\\_107-115.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf)
19. Канова О. Адаптація підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*, (72). 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5817>
20. Квасній Л. Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посібн. 2025. 88 с.
21. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. 2024. *Економіка та суспільство*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>.
22. Козловський А. Т. Напрями контролінгу інвестиційної діяльності відповідно до етапів реалізації інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 41–43. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/14\\_2016/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2016/10.pdf)
23. Колодізев О. М.. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізев, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.
24. Колянко О. В. Особливості механізму управління інвестиціями в умовах нестабільного середовища. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 64, 2021. С. 48-52. URL: [file:///C:/Users/O\\_S/Downloads/969-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1026-1-10-20211007.pdf](file:///C:/Users/O_S/Downloads/969-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1026-1-10-20211007.pdf)
25. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навч. посібн. 2022. 296 с.
26. Кузнецова І., Кублікова Т. Технології управління реальними інвестиціями підприємства. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 207-215. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.207>

27. Кібік О. М., Слободянюк О. В. Управління змінами трудових ресурсів фінансових установ у системі соціально-економічної безпеки. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2026. №3(2), 175-180. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-22S](https://doi.org/10.60022/3(2)-22S)

28. Левандівський О.Т. Теоретична сутність інвестиційного процесу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2019. № 2. С. 96–103. URL: <https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/levandivsky.pdf>

29. Левчинський Д. Л. Суть та економічна природа інвестицій і інвестиційного процесу. *Механізм регулювання економіки*, 2011, № 2. С. 131 – 139. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d55026ba-4e9d-476f-85c7-c7cb80901720/content>

30. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація : навч. посіб. / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, Л. Й. Топоровська, Д. К. Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 209 с.

31. Немченко В.В., Зеленьак В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2015\\_7\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_7_4_12)

32. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с.

33. Пазушан А. В., Черкас В. В. Інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики підприємства та України у цілому. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 78–81. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/683/665>

34. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

35. Підвисоцький Я. В. Реальні опціони в управлінні інвестиційними ризиками міжнародних проєктів. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2010. Вип. 94 (Частина II). С. 250–260. URL: [file:///C:/Users/O\\_S/Downloads/admin,%23%23default.groups.name.manager%23%23,+751-2880-1-CE.pdf](file:///C:/Users/O_S/Downloads/admin,%23%23default.groups.name.manager%23%23,+751-2880-1-CE.pdf)

36. Полозова Т.В., Худяков Д.Л. Теоретико-методичні аспекти оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2, № 9. 2025. С. 424-433. URL: [file:///C:/Users/O\\_S/Downloads/%D0%90%D0%9F%D0%A1%D0%A0+%D0%A2%D0%BE%D0%BC+2,%E2%84%96+9,+2025+-+49+%D1%81%D1%82.pdf](file:///C:/Users/O_S/Downloads/%D0%90%D0%9F%D0%A1%D0%A0+%D0%A2%D0%BE%D0%BC+2,%E2%84%96+9,+2025+-+49+%D1%81%D1%82.pdf)

37. Чекалова Н.Е. Особливості планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 2(34). С. 223–230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2014\\_2\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2014_2_45)

38. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12>

39. Ратушний С. М. Капітальні інвестиції як об'єкт фінансового контролінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 3(109). С. 105–117. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/313699/304599>

40. Резніченко О. О. Контролінг : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 248 с.

41. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Примаченко І.Ф. Управлінський облік як інструмент прийняття інвестиційних рішень у сучасному бізнесі. *Успіхи і досягнення у науці*: журнал. 2026. № 5(27) 2026. С. 2525 – 2535. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5\(27\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27))

42. Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф. Теоретичні засади страхового та інвестиційного менеджменту в системі управління трудовими ресурсами в умовах розвитку ринкової інфраструктури “Успіхи і досягнення у науці ”: журнал. 2026. № 3(25) 2026. С. 1231-1241. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1231-1241](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1231-1241)

43. Слободянюк О.В., Орлов В.М. Системний підхід до інвестиційного та страхового менеджменту в контексті антикризового управління бізнес-структурами *«Наукові інновації та передові технології»*: журнал. 2026. № 3(55) 2026. С. 553-563. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-553-563](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-553-563)

44. Слободянюк О. Адаптивні та превентивні механізми фінансової реструктуризації підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища. *Наукові перспективи*: журнал. 2025. № 12(66) 2025. С. 1209 – 1221. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-1209-1221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1209-1221)

45. Слободянюк О. В., Сідор М. І., Хрущ Н. А. Фінансовий контроль у банківській системі України як механізм забезпечення стабільності та інвестиційної безпеки. *Наукові перспективи*: журнал. 2025. № 11(65) 2025. С. 934-945. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-934-945](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-934-945)

46. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Котлубай В.О. Система управлінського обліку як інструмент обґрунтування стратегічних управлінських рішень. *Успіхи і досягнення у науці: журнал*. 2026. № 2(24) 2026. С. 1225-1234. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24))

47. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)

48. Тарасюк Г., Лагута Я. Еволюція підходів до стратегічного управління інноваціями: від класичних теорій до сучасних парадигм інноваційного стратегування. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.21%20>

49. ТОВ "КАПРО ОЙЛ". URL: <https://clarity-project.info/edr/36617706/finances>

50. ТОВ «КАПРО ОЙЛ». URL: <https://www.caprooil.com/>

51. Фаріон В. Контролінг інвестиційних проєктів. *Наукові записки*. 2006. Вип. 15. URL: [https://library.wmu.edu.ua/images/stories/praci\\_vukladachiv/](https://library.wmu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/)

52. Чубук Л.П., Кононенко Н.С. Методи оцінки реальних опціонів та їх застосування в оцінці інвестиційних проєктів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: [file:///C:/Users/O\\_S/Downloads/5930-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5846-1-10-20250526%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/O_S/Downloads/5930-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5846-1-10-20250526%20(1).pdf)

53. Шестаков Д. Ю. Метод реальних опціонів як інструмент оцінки проєктів з високою невизначеністю. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 312–318. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/7a673370-a635-470f-9e25-8ba218653159>

54. Щербак В. Г. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки* №4(106), 2010. С. 156-161. URL: [https://er.knuctd.edu.ua/bitstream/123456789/2706/1/20161025\\_110.pdf](https://er.knuctd.edu.ua/bitstream/123456789/2706/1/20161025_110.pdf)

55. Dixit A. K., Pindyck R. S. *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press, 1994. 468 p.

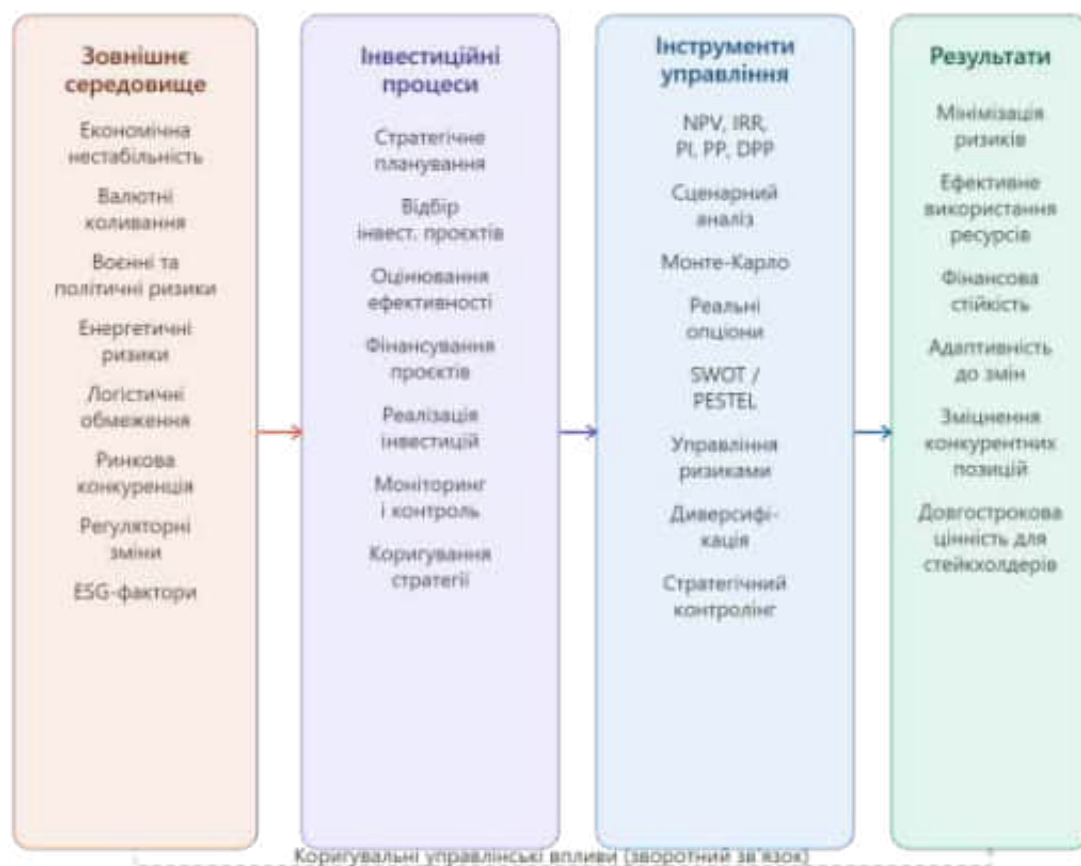
56. Trigeorgis L. *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. MIT Press, 1996. 427 p.

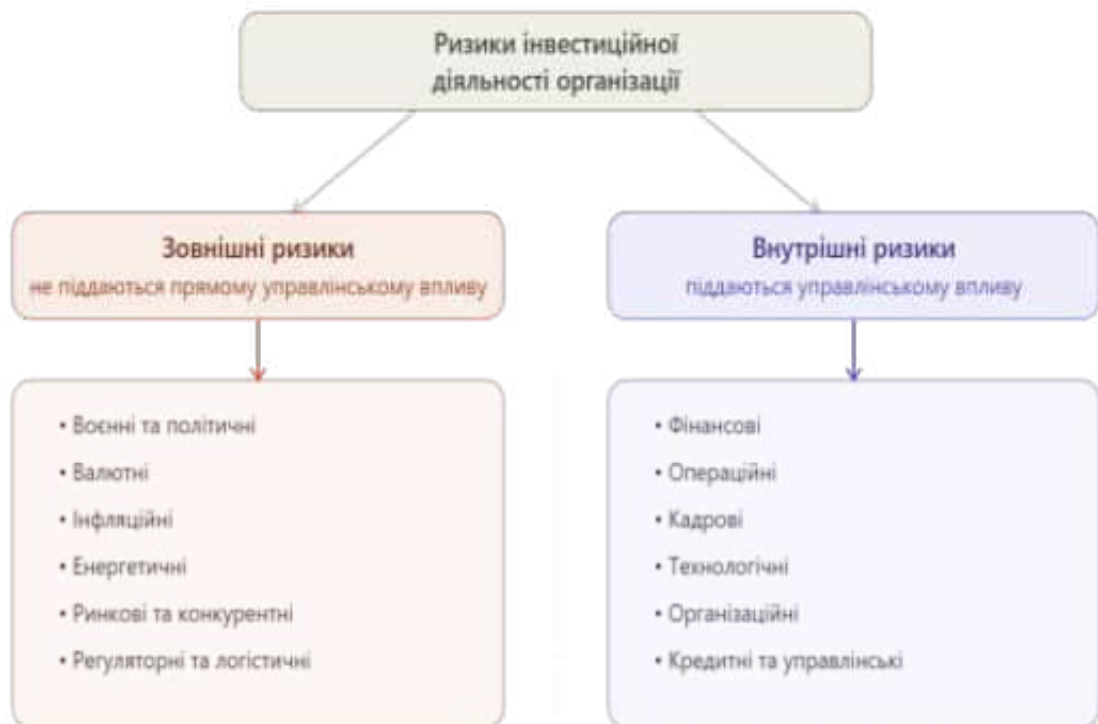
57. Schwartz E. S., Trigeorgis L. *Real Options and Investment under Uncertainty: An Overview*. In: *Real Options and Investment under Uncertainty*. MIT Press, 2001. P. 1–16.

58. Sarkar S. On the investment–uncertainty relationship in a real options model. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2000. Vol. 24. P. 219–225.

59. Song S. International investment decisions under uncertainty: Contributions of real options theory and future directions. *Journal of Management & Organization*. 2015. Vol. 21. No. 6. P. 786–809.

## ДОДАТКИ





Матриця ризиків ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в умовах невизначеності

