

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

Олег ШЕРЕМЕТ

Тамара БЕРЕЗЯНКО

_____ (підпис)

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління ризиками інвестиційного проекту підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Удовиченко Вероніка Миколаївна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Стахурська Світлана Антонівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Удовиченко Вероніки Миколаївни _____

1. Тема роботи «Управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства»

керівник роботи Стахурська С.А., к.е.н., доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства.

Розділ 2. Дослідження інвестиційної діяльності та управління ризиками інвестиційних проєктів на ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3 Розроблення програми управління ризиками інвестиційних проєктів на ПрАТ «Оболонь» та оцінка її результативності.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Вероніка УДОВИЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана СТАХУРСЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління ризиками інвестиційного проекту на підприємстві. Описано методичні підходи до ідентифікації, оцінки та мінімізації інвестиційних ризиків підприємства. Проведено аналіз інвестиційної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління ризиками інвестиційних проектів на ПрАТ «Оболонь».

На основі проведеного дослідження були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками інвестиційного проекту на ПрАТ «Оболонь». Найбільш оптимальною пропозицією для досліджуваного підприємства є впровадження системи SAP Business AI для ефективного управління ризиками.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є доцільним та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота представлена на 102 сторінках (без урахування додатків), містить 22 таблиці, 14 рисунків.

Ключові слова: ризики, інвестиції, інвестиційний проєкт, управління ризиками, підприємство, аналіз, система.

ANNOTATION

In the qualification paper, the existing theoretical and methodological foundations of investment project risk management at the enterprise are considered and generalized. The paper describes methodological approaches to the identification, assessment, and minimization of enterprise investment risks.

The present study analyzes the investment activities of the enterprise and characterizes the specifics of investment project risk management at «Obolon».

Based on the study, proposals were developed for the improvement of the investment project risk management system at «Obolon». Thus, the implementation of the SAP Business AI system is the optimal proposal for the enterprise under study for effective risk management.

On the whole, the calculations show that the proposed measure is expedient and can be further implemented at the enterprise.

The qualification paper is composed of 102 pages (without appendices), contains 22 tables, 14 drawings.

Key words: risks, investments, investment project, risk management, enterprise, analysis, system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність ризиків інвестиційного проєкту та необхідність управління ними	11
1.2. Методичні підходи до управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства.....	18
1.3. Теоретичні основи оцінювання результативності управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	36
2.1. Аналіз галузі та розвитку галузевих інвестицій	36
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства	45
2.3. Дослідження стану та особливостей управління ризиками інвестиційних проєктів підприємства	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	72
3.1. Програма управління ризиками інвестиційних проєктів на підприємстві та оцінка її результативності	72
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи SAP Business AI для аналізу ризиків як першочергово заходу з управління ризиками інвестиційних проєктів	75
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми управління ризиками інвестиційних проєктів підприємства	84
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання підприємства все частіше стикаються з необхідністю впровадження інвестиційних проєктів як інструменту для забезпечення стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, технологічного оновлення виробництва та ефективного використання ресурсів. Проте реалізація будь-якого інвестиційного проєкту супроводжується значним ступенем ризику, що зумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Саме тому управління ризиками інвестиційної діяльності набуває особливої актуальності.

Ризики можуть суттєво впливати на результати інвестиційних рішень, відхилення від запланованих строків реалізації проєкту, перевищення бюджету, недоотримання очікуваного прибутку чи навіть повна втрата вкладених коштів. У зв'язку з цим управління ризиками інвестиційного проєкту стає не просто допоміжною функцією, а ключовим елементом стратегічного менеджменту.

Особливого значення тема набуває у контексті діяльності підприємств реального сектору економіки, зокрема у харчовій промисловості, яка є однією з провідних галузей в Україні. ПрАТ «Оболонь» являється одним із лідерів вітчизняного ринку слабоалкогольної та безалкогольної продукції, активно реалізує інвестиційні проєкти з модернізації виробництва, розширення ринків збуту та підвищення ефективності операційної діяльності. Аналіз та вдосконалення системи управління ризиками інвестиційних проєктів на прикладі ПрАТ «Оболонь» дозволяє не лише оцінити практичну ефективність існуючих механізмів, але й сформулювати пропозиції щодо їх удосконалення.

Таким чином, дослідження теми управління ризиками інвестиційного проєкту є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, адже воно дозволяє сформулювати цілісний підхід до зменшення ймовірних втрат та підвищення результативності інвестиційної діяльності підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних засад системи управління ризиками інвестиційного проєкту на підприємстві ПрАТ «Оболонь» з метою виявлення основних факторів ризику, оцінки їхнього впливу на ефективність проєкту та розробки рекомендацій щодо їхнього мінімізації.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність ризиків інвестиційного проєкту та необхідність управління ними;
- виділено методичні підходи до управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства;
- визначено теоретичні основи оцінювання результативності управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства;
- зроблено аналіз галузі та розвитку галузевих інвестицій;
- надано загальну характеристику діяльності підприємства;
- проведено дослідження стану та особливостей управління ризиками інвестиційних проєктів підприємства;
- сформовано програму управління ризиками інвестиційних проєктів на підприємстві та оцінку її результативності;
- надано обґрунтування доцільності впровадження системи SAP Business AI для аналізу ризиків як першочергово заходу з управління ризиками інвестиційних проєктів
- наведено управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми управління ризиками інвестиційних проєктів підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками інвестиційного проєкту на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання, аналізу та управління ризиками в межах реалізації інвестиційного проєкту підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані як

загальнонаукові, так і спеціальні методи, що забезпечили комплексний підхід до аналізу управління інвестиційними ризиками. Зокрема, застосовувався діалектичний метод для вивчення взаємозв'язків між економічними процесами, методи групування, порівняння та конкретизації – для класифікації ризиків та аналізу підходів до їх оцінки, монографічний і абстрактно-логічний методи – для глибшого опрацювання теоретичних положень та формулювання висновків. Економіко-статистичні методи дозволили оцінити ризики на основі фінансових показників підприємства, експертні методи допомогли визначити ймовірність та вплив окремих ризиків, а графічний метод використовувався для наочного відображення отриманих результатів.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління інвестиційними ризиками, чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні огляди, довідково-інформаційні видання, матеріали доповідей науково-практичних конференцій, статистична та фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», а також ресурси мережі Інтернет, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Апробація. Результати дослідження з теми «Методи оцінки та управління ризиками інвестиційних проєктів» були представлені на 91-й Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті», що відбулася у квітні 2025 року. Під час конференції було обговорено сучасні підходи до кількісної та якісної оцінки ризиків інвестиційних проєктів, а також запропоновано ефективну систему управління ризиками на всіх етапах реалізації проєктів, що дозволяє мінімізувати вплив невизначеності на результати інвестування[42].

Крім того, ключові положення дослідження за темою «Ризики інвестування стартап-проєктів» були представлені на конференції «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств», що відбулася у листопаді 2024 року. Під час заходу було обговорено сучасні

підходи до оцінювання інвестиційних ризиків і їх вплив на розвиток стартап діяльності в Україні [41].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 102 сторінки основного тексту(без врахування додатків), а також 22 таблиці і 14 рисунків, список використаних джерел з 41 найменувань

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризиків інвестиційного проєкту та необхідність управління ними

Інвестиційні проєкти є важливою складовою економічної діяльності, оскільки вони забезпечують розвиток підприємств, залучення нових технологій та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Класифікація інвестиційних проєктів дозволяє детально вивчити різні типи проєктів, визначити їх специфіку, мету та способи реалізації. Розуміння цієї класифікації є необхідним для правильного вибору інвестиційної стратегії та досягнення максимального економічного ефекту.

Існує кілька критеріїв, за якими можна класифікувати інвестиційні проєкти. Це можуть бути термін реалізації, рівень ризику, обсяг інвестицій, галузева спрямованість та інші фактори. Кожен з цих критеріїв дає змогу вибрати оптимальний підхід до реалізації конкретного проєкту та забезпечити його ефективність. Детальне розуміння та правильний підбір інвестиційних проєктів на основі цих класифікацій дозволяє підприємствам і державі досягати стійкого економічного зростання (табл. 1.1).

Класифікація інвестиційних проєктів дозволяє визначити основні характеристики та вимоги до кожного з них. Вибір типу інвестиційного проєкту залежить від терміну його реалізації, рівня ризику, обсягу інвестицій, а також від галузі, в яку він спрямований. Наприклад, короткострокові проєкти можуть бути менш ризикованими і зосереджуватися на швидкому поверненні інвестицій, тоді як довгострокові інвестиції вимагають значних вкладень, але здатні забезпечити значну вигоду на тривалій період.

Таблиця 1.1.

Класифікація інвестиційних проєктів

Критерій класифікації	Типи інвестиційних проєктів
Термін реалізації	Короткострокові (до 1 року), середньострокові (1-5 років), довгострокові (понад 5 років)
Рівень ризику	Високий ризик, середній ризик, низький ризик
Обсяг інвестицій	Малі, середні, великі проєкти
Галузева спрямованість	Промислові, інфраструктурні, аграрні, технологічні, соціальні
Форма власності	Приватні, державні, змішані проєкти
Метод фінансування	Власне фінансування, кредитне фінансування, інвестиційні фонди
Ступінь складності	Прості, складні, інноваційні проєкти

Джерело: [1]

Різні типи проєктів вимагають різних підходів до фінансування та управління. Наприклад, для великих інвестиційних проєктів може бути доцільним залучення кредитних коштів або інвестиційних фондів, а для малих і середніх - використання власного капіталу підприємства. Також важливою є галузева спрямованість проєктів, оскільки кожна галузь має свої специфічні потреби та можливості для розвитку.

Інвестиційний проєкт може мати різний ступінь складності, що визначає необхідність в залученні висококваліфікованих спеціалістів для його реалізації. Прості проєкти можуть бути реалізовані без великих труднощів, тоді як складні або інноваційні проєкти потребують значних зусиль для розробки, технологічного забезпечення та управління[2].

Таким чином, класифікація інвестиційних проєктів є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть ефективно управляти своїми інвестиціями, оцінюючи рівень ризику, терміни повернення капіталу та галузеву специфіку. Ретельне планування та правильний вибір інвестиційного проєкту значною мірою визначають успішність та прибутковість бізнесу.

Структура інвестиційного проєкту відіграє важливу роль у процесі його планування, реалізації та моніторингу. Вона охоплює всі етапи та компоненти проєкту, які взаємодіють між собою для досягнення поставленої мети. Зрозуміти, як правильно побудувати структуру інвестиційного проєкту, є

важливим для ефективного управління та забезпечення високого рівня дохідності.

Структура інвестиційного проєкту включає кілька основних елементів, таких як аналіз ринку, техніко-економічне обґрунтування, фінансове планування, а також управлінський та організаційний аспекти. Кожен з цих елементів має своє значення та функцію, які допомагають сформувавши чітку картину того, як буде реалізовуватися проєкт, які ресурси для цього потрібні та яких результатів можна очікувати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура інвестиційного проєкту

Компонент структури	Характеристика
1. Опис проєкту	Мета проєкту, опис інвестиційної ідеї, цілі, завдання, основні етапи реалізації.
2. Техніко-економічне обґрунтування	Оцінка економічної доцільності проєкту, аналіз витрат і доходів, прогноз прибутковості.
3. Оцінка ринку та маркетинг	Дослідження ринку, конкурентне середовище, попит на продукт/послугу, маркетингова стратегія.
4. Фінансове планування	Розрахунок інвестиційних потреб, джерела фінансування, обсяги вкладень, прогноз грошових потоків.
5. Організаційна структура	Розподіл обов'язків та ролей між учасниками проєкту, графік виконання робіт.
6. Управління ризиками	Аналіз можливих ризиків, розробка стратегій для їх мінімізації та управління.
7. Оцінка ефективності	Методи оцінки результатів проєкту, показники ефективності (ROI, NPV, IRR тощо).
8. Оцінка соціального та екологічного впливу	Оцінка впливу проєкту на соціальне середовище та екологію, відповідність нормам та стандартам.
9. Контроль та моніторинг	Механізм контролю за виконанням проєкту, методи моніторингу результатів, коригувальні заходи.

Джерело: [3]

Структура інвестиційного проєкту є важливою основою для планування та реалізації інвестиційних ініціатив. Вона дозволяє чітко окреслити мету, завдання та етапи, які необхідно пройти для досягнення успіху. Опис проєкту на початковому етапі дає чітке розуміння того, що саме потрібно реалізувати, а техніко-економічне обґрунтування підтверджує доцільність інвестицій.

Маркетинговий аналіз та оцінка ринку є важливими складовими, оскільки дозволяють зрозуміти конкурентні переваги проєкту та прогнози щодо його попиту. Фінансове планування визначає необхідний обсяг інвестицій та джерела їх отримання, а також дає можливість сформулювати точні прогнози по доходах і витратах.

Організаційна структура є невід'ємною частиною проєкту, оскільки чіткий розподіл обов'язків і план виконання робіт визначає ефективність реалізації. Важливою складовою є також управління ризиками, оскільки будь-який інвестиційний проєкт має певні ризики, які потрібно управляти, щоб мінімізувати негативні наслідки[4].

Оцінка ефективності дозволяє за допомогою фінансових показників зрозуміти, чи варто було інвестувати в проєкт, а оцінка соціального та екологічного впливу показує відповідальність перед суспільством і довкіллям.

Врешті-решт, на етапі контролю та моніторингу проєкту важливо мати механізми для коригування відхилень від плану, що забезпечить високий рівень управлінської гнучкості та можливість коригувати стратегію для досягнення максимального результату.

Оцінка ризиків є важливою складовою частиною процесу прийняття інвестиційних рішень, оскільки реальні інвестиційні проєкти завжди пов'язані з певними невизначеностями та непередбачуваними факторами, які можуть негативно вплинути на їх успішну реалізацію. Ризики можуть виникати через зміни в економічному середовищі, політичну ситуацію, технологічні збої або навіть непередбачувану поведінку споживачів і конкурентів. Тому для кожного інвестиційного проєкту важливо не тільки оцінити потенційну прибутковість, але й визначити, які фактори можуть стати перешкодами для досягнення бажаних результатів[5].

Оцінка ризиків включає аналіз можливих загроз для проєкту, що допомагає розробити стратегії для мінімізації або нейтралізації цих ризиків. Це дозволяє інвесторам і керівникам проєкту зробити більш обґрунтовані рішення, визначити необхідні заходи для стабільності та забезпечити успішну

реалізацію ініціатив. Основні ризики реальних інвестиційних проєктів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика основних ризиків інвестиційного проєкту

Ризик	Характеристика
Економічний ризик	Пов'язаний зі змінами в економічній ситуації, такими як інфляція, зміна валютних курсів, безробіття або зміни в процентних ставках.
Політичний ризик	Виникає через зміни в політичному середовищі, що може включати зміни в законодавстві, державну політику або введення санкцій.
Ринковий ризик	Пов'язаний з коливаннями попиту і пропозиції на ринку, конкурентною боротьбою, змінами у вподобаннях споживачів.
Фінансовий ризик	Включає в себе ризики, пов'язані з фінансовими ресурсами проєкту, такими як нестабільність грошових потоків або висока вартість залучення капіталу.
Технологічний ризик	Ризики, що виникають через можливі проблеми із технологіями, збої в процесах виробництва або використання застарілих технологій.
Юридичний ризик	Оцінка потенційних юридичних проблем, таких як порушення контрактів, порушення законодавства або прав власності.
Операційний ризик	Ризики, пов'язані з управлінням і організацією внутрішніх процесів, помилки в менеджменті, неефективність операційних процедур.
Соціальний ризик	Ризики, пов'язані з соціальними факторами, такими як зміни в поведінці споживачів, соціальні настрої, або зміни в робочій силі.
Екологічний ризик	Пов'язаний з можливими негативними наслідками для навколишнього середовища в процесі реалізації проєкту, включаючи забруднення або зміну екосистеми.
Ризик проєктного управління	Оцінка ризиків, що виникають через недоліки в управлінні проєктом, неефективне планування або недостатнє ресурсне забезпечення.

Джерело: [6,7]

Ризики реальних інвестиційних проєктів є невід'ємною частиною процесу реалізації, і їх оцінка є важливим кроком для збереження капіталу та досягнення бажаних результатів. Всі ці ризики можуть бути пов'язані між собою та мають комплексний вплив на проєкт. Найбільші загрози виникають через економічні та політичні фактори, які часто змінюються і можуть вийти

за межі контролю інвестора. Тому важливою є стратегія управління ризиками, яка дозволяє знизити можливі негативні наслідки та вчасно вживати необхідні заходи для коригування курсу проєкту[8].

Для ефективного управління ризиками необхідно застосовувати кілька методів, зокрема диверсифікацію інвестицій, використання хеджування, проведення юридичної експертизи та застосування сучасних управлінських технологій. Важливо враховувати всі можливі джерела ризику на різних етапах проєкту та розробити план для їх нейтралізації. Тільки після ретельної оцінки та аналізу ризиків можна приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, що забезпечать успішну реалізацію та прибутковість проєкту.

Наступним пропонується навести показники оцінки ризиків інвестиційних проєктів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники оцінки ризиків інвестиційного проєкту

Показник	Характеристика
1	2
Аналіз чутливості	Визначає, як зміни в ключових параметрах проєкту (наприклад, зміна вартості ресурсів або попиту) можуть вплинути на кінцеві результати проєкту.
Ймовірність виникнення ризику	Оцінка ймовірності того, що певний ризик здійсниться. Чим вища ймовірність, тим більшу увагу слід приділити цьому ризику.
Ризикова премія	Визначає додаткову прибутковість, яку інвестор очікує за врахуванням можливих ризиків. Це компенсує невизначеність та ризик інвестиції.
Оцінка вартості ризику	Оцінка того, скільки коштуватиме потенційна втрата або збитки внаслідок певного ризику для проєкту, що дозволяє краще підготуватися до можливих негативних ситуацій.
Варіативність результатів	Оцінка різниці між можливими найгіршими і найкращими результатами інвестиційного проєкту. Чим більша варіативність, тим вищий ризик проєкту.
Ризик ліквідності	Оцінка того, як швидко можна конвертувати активи або проєкт у грошові кошти без значних втрат у вартості.
Коефіцієнт фінансового левериджу	Визначає ступінь фінансування проєкту за рахунок запозичених коштів. Вищий коефіцієнт левериджу збільшує фінансові ризики через зобов'язання перед кредиторами.
Ризик зацікавлених сторін	Оцінка впливу інтересів інших учасників проєкту, таких як постачальники, партнери або держава, на успішність реалізації проєкту.
Аналіз сценаріїв	Оцінка можливих сценаріїв розвитку проєкту залежно від різних факторів, таких як зміни ринкових умов або технологій. Це допомагає визначити найгірший, базовий і найкращий варіанти розвитку проєкту.

Продовж. табл. 1.4

1	2
Ризик інфляції	Оцінка впливу інфляційних процесів на вартість ресурсів, цін на продукцію та загальну економічну ситуацію, що може вплинути на прибутковість інвестицій.

Джерело: [21,22]

Оцінка ризиків є важливим елементом процесу прийняття рішень щодо інвестиційних проєктів. Для того, щоб успішно реалізувати інвестиційний проєкт, необхідно враховувати не тільки потенційну прибутковість, але й ризики, які можуть виникнути на різних етапах його реалізації. Різноманітні показники дозволяють детально оцінити ймовірні ризики та визначити стратегії для їх мінімізації.

Аналіз чутливості та варіативність результатів дозволяють зрозуміти, як зміни в умовах проєкту можуть вплинути на його кінцеві результати. Оцінка ймовірності виникнення ризику дає можливість зрозуміти, які загрози є найбільш ймовірними і потребують найбільшої уваги. У свою чергу, ризикова премія і оцінка вартості ризику дозволяють оцінити рівень компенсації для інвестора за наявність ризиків.

Аналіз ліквідності та коефіцієнт фінансового левериджу важливі для визначення фінансової стабільності проєкту та можливих складнощів при необхідності швидкої конверсії активів у гроші або виплатах боргів. Ризик зацікавлених сторін і аналіз сценаріїв дають змогу визначити зовнішні фактори, які можуть вплинути на проєкт, а ризик інфляції допомагає оцінити вплив економічної ситуації на майбутні витрати та доходи[23].

Правильне використання цих показників дозволяє не тільки мінімізувати ризики, але й підвищити ймовірність успішної реалізації інвестиційного проєкту. Кожен з цих показників дає можливість глибше зрозуміти потенційні загрози та підготуватися до них, що є ключем до ефективного управління інвестиціями.

Отже, слід відзначити, що ризики інвестиційного проєкту є невід'ємною складовою будь-якої інвестиційної діяльності, оскільки впливають на

можливість досягнення запланованих результатів та рівень прибутковості. Вони можуть виникати як на етапі планування, так і під час реалізації проєкту, охоплюючи фінансові, ринкові, політичні, правові та операційні аспекти. Невизначеність зовнішнього середовища, особливо в умовах економічної нестабільності, підсилює потребу в системному підході до управління ризиками. Ефективне управління ризиками дозволяє передбачити можливі загрози, мінімізувати їхній вплив, забезпечити стабільність проєкту та підвищити довіру інвесторів. Таким чином, грамотна система ризик-менеджменту є критично важливою умовою успішної реалізації інвестиційного проєкту та досягнення його стратегічних цілей.

1.2. Методичні підходи до управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства

Слід підкреслити, що інвестиційний бізнес-проєкт відіграє ключову роль як інструмент планування дій інвестора у вибраній сфері діяльності, безпосередньо впливаючи на рівень ефективності вкладених коштів. Від його якості та продуманості залежить не лише прибутковість, а й здатність інвестора адаптуватися до змін ринкового середовища[9]. У цьому контексті особливо актуальним є визначення таких типів бізнес-проєктів, які найбільше відображають нестабільність і ризикованість поточного економічного стану в Україні. Водночас саме ці проєкти потребують впровадження поглиблених підходів до управління ризиками, зокрема через використання сучасних інструментів ризик-менеджменту, що дасть змогу знизити потенційні втрати й підвищити надійність інвестиційних рішень(табл.1.5).

Аналіз ступеня ризикованості інвестиційних бізнес-проєктів із урахуванням різних критеріїв показує, що харчова промисловість, як частина виробничого сектору, зіштовхується з рядом значних викликів під час реалізації інвестицій. Зокрема, проєкти, що спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, покращення технологічного процесу або

інтенсифікацію випуску продукції, мають високий рівень ризику через високу капіталомісткість, складність планування та залежність від зовнішніх економічних умов. Це особливо актуально для харчових підприємств, які часто працюють з короткими виробничими циклами, змінним попитом і необхідністю дотримання суворих стандартів якості.

Таблиця 1.5

Ступінь ризикованості інвестиційних бізнес-проектів, яка має найбільшу активність серед суб'єктів інвестиційної діяльності

Критерій класифікації	Тип бізнес-проектів	Рівень ризику
За об'єктом інвестування	Проекти інжинірингового характеру	Високий
За галузю реалізації	1. Фінансове оздоровлення підприємства	1. Високий
	2. Освоєння нових напрямів бізнесу	2. Дуже високий
За цільовим призначенням інвестицій	Проекти з економічною метою (прибутковість, ефективність)	Від помірного до високого, залежно від специфіки проекту
За категорією споживачів результатів	1. Для національних інвесторів	Варіюється залежно від проекту
	2. Для міжнародних інвесторів	
За напрямком розвитку підприємства	Ініціативи, спрямовані на посилення ефективності виробничих процесів	Високий
За характером впливу на виробництво	Інвестування в основні засоби та ключові етапи виробничого циклу	Високий
За наявністю бізнес-плану	Проекти, що вимагають обов'язкового складання бізнес-плану для обґрунтування інвестицій	Високий

Джерело: [10]

Фінансове оздоровлення підприємств харчової галузі також належить до проектів з підвищеною ризикованістю, оскільки вимагає значних інвестицій в умовах можливих обмежень з боку ринку чи постачальників. Водночас, проекти, спрямовані на освоєння нових напрямів або диверсифікацію продуктового портфеля, потребують ретельного стратегічного планування, оскільки ризики в цьому випадку значно зростають через нестачу ринкового

досвіду, невизначеність споживчого попиту та необхідність активної маркетингової підтримки.

Інвестиційні проєкти в харчовій промисловості часто реалізуються на основі повноцінного бізнес-плану, що є обов'язковим інструментом для обґрунтування вкладень і зниження ризиків. Оскільки галузь є критично важливою для забезпечення продовольчої безпеки, іноземні та вітчизняні інвестори проявляють до неї значний інтерес, але рівень ризику при цьому залишається високим. Це обумовлено також сезонністю, залежністю від сировинної бази та впливом змін у регуляторному середовищі. Отже, успішність інвестицій у харчову промисловість значною мірою залежить від точності оцінки ризиків, якості бізнес-планування та здатності підприємства гнучко адаптуватися до ринкових змін[11].

У сучасних умовах господарювання інвестиційна діяльність є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств, регіонів та економіки загалом. Прийняття рішень щодо реалізації інвестиційного проєкту супроводжується невизначеністю та ризиками, які можуть суттєво вплинути на очікувану дохідність та ефективність вкладених коштів. У зв'язку з цим, важливе місце в системі управління інвестиціями займає своєчасна і коректна оцінка ризиків, що дозволяє передбачити можливі загрози, зменшити ймовірність втрат, а також підвищити шанси на успішну реалізацію проєкту.

Методи оцінки ризиків відіграють ключову роль у процесі аналізу інвестиційних проєктів, оскільки саме вони надають змогу кількісно або якісно оцінити потенційні негативні наслідки впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Різні підходи дозволяють врахувати як фінансові, так і нефінансові аспекти ризиків, адаптуючи інструменти аналізу під специфіку конкретного проєкту. Серед найбільш поширених методів – статистичні, імітаційні, аналітичні, експертні тощо.

Вибір методу оцінки залежить від багатьох чинників: виду інвестицій, масштабу проєкту, доступності інформації, рівня ризику, а також професійного рівня аналітиків, які здійснюють оцінювання. Для зручності порівняння та

систематизації основні методи оцінки ризиків інвестиційного проєкту наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ризиків інвестиційного проєкту

Методи оцінки	Процес виконання
Статистичний метод	Застосовується для аналізу варіативності показників інвестиційного проєкту з використанням математико-статистичних інструментів, таких як дисперсія, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації, що дозволяє оцінити рівень фінансової нестабільності.
Метод аналогій	Передбачає порівняння з попередніми аналогічними проєктами для оцінки можливих ризиків і втрат, особливо актуальний для типових або повторюваних ініціатив, наприклад у будівництві чи інфраструктурі.
Метод коригування ставки	Фокусує увагу на врахуванні ризику шляхом підвищення ставки дисконту на величину премії за ризик, що дозволяє враховувати ймовірні загрози при розрахунку рентабельності інвестицій.
Метод коригування грошових потоків	Передбачає зниження прогнозованих надходжень за допомогою коефіцієнтів ймовірності та коригування на інфляційні чинники; інвестиція з найвищим скоригованим NPV визнається найменш ризикованою.
Метод критичних значень	Полягає у визначенні таких параметрів або змінних, які призводять до досягнення мінімально допустимого рівня ефективності, що дозволяє визначити граничні умови реалізації проєкту.
Аналіз беззбитковості	Здійснюється шляхом вивчення взаємозв'язку між витратами, обсягом реалізації та прибутком, дозволяючи розрахувати критичні й оптимальні значення для досягнення беззбитковості.
Аналіз чутливості	Дає змогу визначити, як зміна одного з ключових параметрів впливає на загальну ефективність проєкту, що допомагає виявити найбільш вразливі місця.
Комбінований метод	Передбачає інтеграцію кількох підходів або їх окремих елементів для отримання комплексної оцінки рівня ризику та підвищення точності прогнозів.

Джерело: [12,13]

Аналіз методів оцінки ризиків інвестиційних проєктів свідчить про важливість застосування комплексного підходу до управління ризиками на всіх етапах реалізації інвестиційної ініціативи. Кожен із представлених методів має свої особливості, переваги та сферу доцільного використання залежно від типу проєкту, доступної інформації та рівня невизначеності.

Статистичний метод є фундаментальним для первинної оцінки ризиків, оскільки дозволяє кількісно виміряти коливання результатів шляхом аналізу варіативності показників. Завдяки таким інструментам як дисперсія, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації, інвестор отримує уявлення про можливу нестабільність проєкту в майбутньому. Проте цей метод вимагає великого обсягу історичних даних, що не завжди доступні, особливо для нових або інноваційних проєктів.

Метод аналогій ефективний тоді, коли йдеться про реалізацію типових проєктів у сфері, де вже накопичено значний практичний досвід. Його головна перевага – швидкість і практичність, проте він може бути менш точним, якщо поточні умови реалізації суттєво відрізняються від попередніх аналогів. Метод ставки з урахуванням ризику дозволяє інвестору врахувати рівень невизначеності шляхом збільшення ставки дисконту. Це простий у реалізації підхід, який однак потребує обґрунтованого розрахунку премії за ризик, що часто є суб'єктивною величиною[14].

Метод коригування грошових потоків є більш гнучким та адаптивним. Він дозволяє враховувати не лише ризики, але й макроекономічні чинники, як-от інфляцію, за допомогою зниження очікуваних надходжень. Найкраще підходить для довгострокових проєктів зі значною фінансовою складовою, а також дозволяє порівняти кілька варіантів інвестування, орієнтуючись на скориговану чисту приведену вартість (NPV). Метод критичних значень надає змогу визначити найбільш ризикові межі реалізації проєкту, тобто ті умови, за яких інвестиція стає економічно не вигідною. Це дозволяє проєктним менеджерам завчасно підготувати сценарії дій на випадок несприятливого розвитку подій.

Аналіз беззбитковості дозволяє точно вирахувати точку, у якій проєкт почне приносити прибуток. Це особливо важливо на етапі планування виробництва або реалізації продукції, оскільки допомагає визначити мінімально необхідний обсяг продажів або виробничої потужності. Аналіз чутливості, у свою чергу, дозволяє глибше зрозуміти, як окремі чинники

(наприклад, зміна ціни, обсягів виробництва або вартості сировини) впливають на загальний результат. Це дає змогу сконцентрувати увагу на управлінні найбільш вразливими параметрами.

Комбінований метод - найбільш збалансований та ефективний у практичному застосуванні, адже передбачає одночасне використання кількох підходів, що дозволяє зменшити суб'єктивність та отримати багатогранну оцінку ризиків. Його доцільно застосовувати для великих інфраструктурних чи стратегічних проєктів, а також у галузях, де ризики мають багатовекторний характер[15].

Отже, детальний аналіз свідчить про те, що ефективне управління ризиками в інвестиційних проєктах неможливе без системного підходу та вибору методів, які найкраще відповідають специфіці проєкту, його масштабам і рівню невизначеності. Застосування лише одного методу часто є недостатнім, тому комбіновані підходи є найбільш обґрунтованим варіантом у сучасній інвестиційній практиці.

Оцінка ризиків інвестиційного проєкту здійснюється поетапно і передбачає всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що можуть вплинути на результативність проєкту. На першому етапі відбувається виявлення та ідентифікація окремих видів ризику. Вони класифікуються на зовнішні, тобто систематичні ризики, пов'язані із загальними макроекономічними умовами, законодавчими змінами, політичними факторами та іншими процесами, що не залежать від підприємства. Внутрішні ризики, або несистематичні, залежать безпосередньо від самого підприємства, його управлінських рішень, виробничих процесів, стану фінансів і кадрів. На основі виявлення окремих ризиків формується загальний портфель ризиків, який враховує усі потенційні загрози. Наступним етапом є оцінка наявної інформаційної бази. Це включає аналіз широти, повноти та достовірності даних, які використовуються для розрахунків ризиків. Від якості інформації залежить точність оцінки ризиків і обґрунтованість подальших управлінських рішень.

Після цього здійснюється вибір і застосування відповідних методів оцінки ризиків. Вони можуть відрізнятися залежно від обсягу інформації, специфіки проєкту або виду ризику. Далі проводиться визначення можливих фінансових втрат для кожного типу ризику, що дає змогу оцінити ймовірні збитки в грошовому еквіваленті. На основі цих даних оцінюється загальний рівень ризику для всього інвестиційного проєкту. Це дає змогу співставити потенційний ризик із фінансовими можливостями підприємства та з рівнем очікуваного доходу. Останнім етапом є ранжування проєктів за рівнем ризику, що дозволяє визначити найбільш безпечні й привабливі для інвестування напрями [16].

Після проведення оцінки ризиків розробляються стратегії зниження їх впливу. Одним із ключових методів є диверсифікація, тобто розподіл інвестицій між різними проєктами або секторами, що дозволяє мінімізувати вплив окремих негативних подій на загальний результат. Ще одним інструментом є хеджування, яке полягає у використанні фінансових механізмів, таких як опціони чи ф'ючерси, для захисту від змін курсів валют, цін на ресурси чи інші зовнішні чинники. Страхування ризиків дозволяє передати частину потенційних втрат страховим компаніям, що значно знижує ризикове навантаження на інвестора. Важливим інструментом є також розроблення планів реагування, які передбачають створення чітких алгоритмів дій у випадку виникнення проблемної ситуації. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на ризики, зменшуючи їхні наслідки.

Комплексне управління ризиками інвестиційного проєкту забезпечує його більшу стійкість до зовнішніх та внутрішніх коливань і дозволяє підвищити шанси на успішну реалізацію та досягнення очікуваних результатів. Особливо це актуально в умовах економічної нестабільності, де правильне управління ризиками може стати запорукою ефективного інвестування[17].

Слід відзначити, що грамотно побудована система управління дозволяє або повністю уникнути ризику або зменшити наслідки його негативного

впливу. У зв'язку з цим, алгоритм управління інвестиційними ризиками і в рамках системного підходу наведено на рис. 1.1.

Система управління ризиками інвестиційних проєктів являє собою багаторівневий та поетапний процес, що охоплює комплекс дій, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінку, зниження та моніторинг ризиків, які можуть виникати у процесі реалізації інвестицій. Її ефективність визначає рівень безпеки інвестиційного проєкту, його прибутковість та здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. Розглянемо кожен етап системи управління ризиками інвестиційних проєктів більш детально.

Перший етап - ідентифікація ризик-ситуації - передбачає виявлення всіх можливих ризиків, що можуть виникнути в процесі інвестування. Це може бути пов'язано з ринковими, фінансовими, політичними, правовими або технічними факторами. Основна мета - сформувати перелік потенційних загроз, які можуть вплинути на проєкт.

Наступним кроком є формування структури факторів ризику, що включає групування виявлених ризиків за джерелами походження, рівнями впливу, імовірністю настання та можливими наслідками. Це дозволяє структурувати інформацію та сприяти подальшому аналізу.

Після цього здійснюється визначення припущень і прийнятного рівня ризику. Тут встановлюються допустимі межі ризику, які може дозволити собі інвестор без загрози фінансової стабільності, і формуються ключові припущення для подальшого аналізу. Далі відбувається вибір показника вимірювача ризику, який може бути фінансовим (наприклад, вартість збитків), часовим (затримка реалізації проєкту), ймовірним тощо. Вибраний показник має бути репрезентативним та легко вимірюваним.

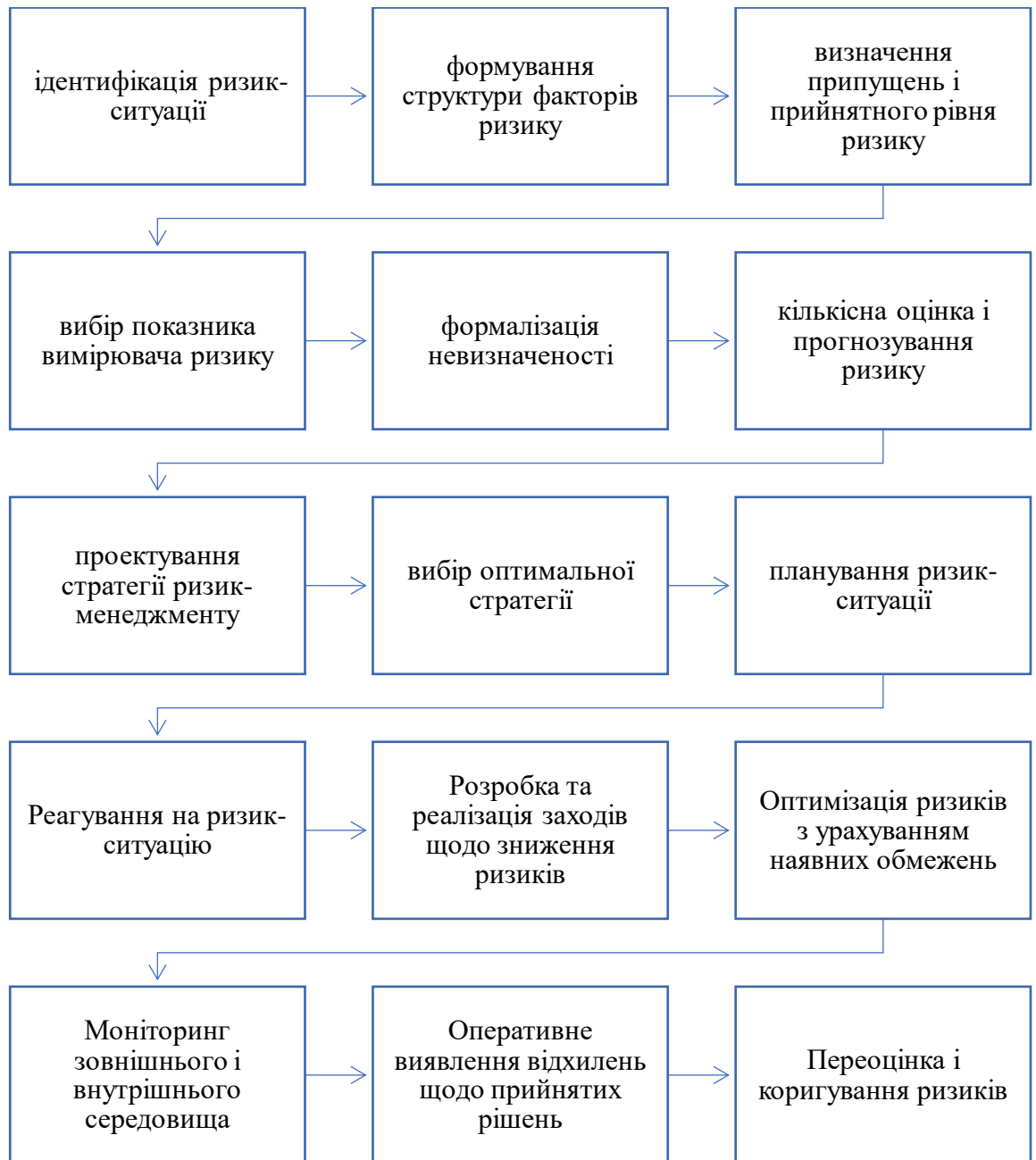


Рис. 1.1. Система управління ризиками інвестиційних проєктів

Джерело: розроблено автором на основі [23-24]

На етапі формалізації невизначеності здійснюється перехід від якісного аналізу ризиків до кількісного, шляхом математичного опису невизначеності та моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Після цього проводиться кількісна оцінка і прогнозування ризику, яка передбачає розрахунок величини можливих втрат, імовірності настання ризиків, а також побудову моделей і прогнозів для визначення ризиків у часі та просторі[25].

Далі розробляється стратегія ризик-менеджменту, яка окреслює основні підходи до зниження, уникнення, прийняття або передачі ризиків. Важливим етапом тут є вибір оптимальної стратегії, яка дозволяє досягти найкращого результату з урахуванням витрат, ресурсів та обмежень. На наступному етапі здійснюється планування ризик-ситуації, що передбачає формування конкретних дій на випадок виникнення ризиків, а також розробку плану реагування. Саме реагування на ризик-ситуацію включає впровадження запланованих заходів або адаптацію до нових умов із метою мінімізації негативного впливу.

Паралельно відбувається розроблення та реалізація заходів щодо зниження ризиків, тобто превентивні дії, які дозволяють зменшити ймовірність виникнення ризикових подій або пом'якшити їхні наслідки. Кінцева мета цієї частини – оптимізація ризиків з урахуванням наявних обмежень, що означає вибір найкращого рішення в умовах наявних ресурсів, законодавчих вимог та внутрішніх правил компанії.

Подальшим етапом є моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, який забезпечує постійне відстеження змін, що можуть вплинути на рівень ризиків у проєкті. У випадку змін або відхилень реалізується оперативне виявлення відхилень щодо прийнятих рішень, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики і забезпечує гнучкість в управлінні[26]. Завершальним етапом є переоцінка і коригування ризиків, де на основі нових даних відбувається оновлення стратегії управління ризиками, оцінювання ефективності реалізованих заходів та внесення необхідних змін до планів.

Таким чином, система управління ризиками інвестиційних проєктів є динамічним, інтегрованим процесом, що вимагає глибокого аналізу, постійного моніторингу, гнучкості у прийнятті рішень і вміння адаптуватися до змін середовища. Ефективне функціонування такої системи сприяє зниженню загроз та підвищенню ймовірності успішного завершення інвестиційного проєкту.

Відзначимо, що кожен етап вище наведеної системи має певну мету і реалізується на основі застосування конкретних методів, вибір яких здійснюється виходячи з цілей зниження величини інвестиційних ризиків і використання різних форм інвестицій для гнучкого впливу на інвесторів.

1.3. Теоретичні основи оцінювання результативності управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства

Оцінювання результативності управління ризиками є ключовим елементом ефективного інвестування та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Успішна реалізація інвестиційного проєкту залежить не лише від правильної стратегії та фінансового планування, але й від здатності підприємства передбачати, оцінювати та своєчасно реагувати на потенційні загрози. Теоретичні засади оцінювання результативності управління ризиками дозволяють сформулювати науково обґрунтовану систему показників та підходів, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. Актуальність цього питання зростає в умовах постійної зміни зовнішніх факторів, нестабільності ринків, впливу глобалізаційних процесів і технологічних змін. Тому дослідження теоретичних аспектів цього напрямку є важливим кроком до підвищення інвестиційної привабливості підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

В табл. 1.7 наведено показники ефективності управління інвестиційними ризиками.

Таблиця 1.7

Показники оцінювання ефективності управління інвестиційними ризиками

Показник	Характеристика	Метод вимірювання
1	2	3
Коефіцієнт ризику	Визначає ймовірність негативного впливу ризиків на проєкт.	Відношення можливих збитків до загальних інвестицій.

Продовж. табл. 1.7

1	2	3
Часова стабільність інвестицій	Оцінка змін у часі, що дозволяє визначити, наскільки проект здатний витримувати фінансові коливання.	Оцінка на основі кількості змін у грошових потоках.
Рентабельність інвестицій (ROI)	Визначає, наскільки ефективно використано інвестовані кошти, з урахуванням ризиків.	$ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Загальні інвестиції}) \times 100\%$.
Індекс ризикової адаптації	Оцінює здатність проекту адаптуватися до змін і мінімізувати ризики в процесі реалізації.	Вимірюється через кількість адаптованих стратегій.
Індекс вартості капіталу	Визначає загальну вартість капіталу, який необхідний для фінансування проекту з урахуванням ризиків.	Сума всіх складових вартості капіталу.
Оцінка впливу макроекономічних факторів	Оцінює вплив змін в економічному середовищі на проект і його здатність витримувати ці зміни.	Аналіз економічних індикаторів і кореляція з проектом.
Коефіцієнт управління ризиками	Визначає ефективність управління ризиками у процесі реалізації проекту.	Відношення реалізованих управлінських заходів до потенційних ризиків.
Скоригована рентабельність ризиків	Визначає рівень доходу після врахування усіх ризиків і заходів з їх мінімізації.	Відношення скоригованого прибутку до загальних витрат.
Індекс стійкості проекту	Оцінка здатності проекту зберігати свою фінансову стійкість під впливом зовнішніх ризиків.	Оцінка на основі варіативності доходів та витрат.

Джерело: [12,13]

Отже, кожен з показників надає детальну інформацію про можливі негативні фактори, що можуть впливати на успішність проекту, а також дає змогу оцінити ефективність управлінських стратегій для мінімізації цих ризиків.

Почнемо з коефіцієнта ризику, який визначає ймовірність того, що певний ризик може вплинути на проект. Цей показник важливий для попередньої оцінки потенційних загроз і для планування заходів по їх нейтралізації. Він дозволяє зрозуміти, яку частку інвестицій можуть бути втрачені через реалізацію ризиків. Оцінка ризику допомагає зрозуміти, на яку міру небезпеки можна очікувати в процесі виконання проекту.

Часова стабільність інвестицій вказує на те, наскільки проект здатний витримати коливання грошових потоків і фінансові коливання. Цей показник корисний для розуміння того, чи може проект пройти через фінансові труднощі, такі як непередбачувані зміни на ринку чи в економіці, і продовжити свою реалізацію без серйозних втрат. Це важливий аспект для інвесторів, які хочуть бути впевненими в надійності і стабільності своїх інвестицій.

Рентабельність інвестицій (ROI) є важливим показником, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються вкладені кошти в проект. Після врахування ризиків цей показник дає більш реалістичну картину того, чи виправдають себе інвестиції. Високий ROI свідчить про успішну стратегію управління проектом та правильне розподілення ресурсів, незважаючи на ризики.

Індекс ризикової адаптації оцінює здатність проекту адаптуватися до змінних умов. Це показник, який демонструє, наскільки швидко і ефективно можна відреагувати на нові загрози чи можливості. У сучасних умовах, коли ринок і економічна ситуація постійно змінюються, цей індекс є критично важливим для довгострокових проектів, оскільки він показує, чи здатен проект реагувати на зовнішні виклики.

Індекс вартості капіталу (WACC) допомагає визначити загальну вартість капіталу, необхідного для реалізації проекту з урахуванням ризиків. Цей показник враховує як капітальні витрати, так і ймовірність того, що певні фінансові складові можуть змінюватися в процесі реалізації проекту. Він дає можливість порівняти вартість фінансування проекту з потенційною вигодою, яку можна отримати.

Оцінка впливу макроекономічних факторів на проект показує, як зміни в економічному середовищі можуть вплинути на його виконання. Це включає як зміни в загальному економічному кліматі, так і конкретні макроекономічні фактори, такі як інфляція, валютні коливання, або зміни в регулюванні ринку. Оцінка цього ризику дозволяє своєчасно приймати коригуючі рішення і адаптувати стратегію до нових умов.

Коефіцієнт управління ризиками оцінює, наскільки ефективними є заходи, які прийняті для управління ризиками в проекті. Це важливий показник, що дає змогу визначити, наскільки інвестор чи менеджмент проекту успішно впроваджує стратегії управління ризиками для мінімізації потенційних негативних наслідків. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більше заходів було вжито для контролю за ризиками.

Скоригована рентабельність ризиків є важливим інструментом для визначення того, наскільки вигідним є проект після врахування всіх можливих ризиків. Вона дозволяє оцінити проект в умовах реальних, а не теоретичних можливостей, що дає більш точну картину потенційного прибутку з урахуванням усіх загроз. Це важливий інструмент для стратегічного планування і прийняття рішень щодо інвестування.

Індекс стійкості проекту оцінює, наскільки проект здатен зберігати свою фінансову стійкість навіть при значних змінах в ринкових чи економічних умовах. Це дозволяє визначити, наскільки надійно проект може функціонувати у довгостроковій перспективі, зважаючи на всі фактори ризику. Цей показник є особливо важливим для великих і складних проектів, які можуть залежати від багатьох змінних.

Загалом, усі ці показники дають можливість здійснити комплексний аналіз інвестиційного проекту, оцінити його ризики та ефективність управління ними, а також приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків. Вони допомагають не лише виявляти можливі загрози, але й дають змогу розробити стратегії для їх нейтралізації та мінімізації.

Яскравим прикладом ефекту диверсифікації є порівняння значень коефіцієнта Шарпа.

Коефіцієнт Шарпа є одним з ключових інструментів для оцінки ефективності та ризиків портфельних інвестицій. Він дозволяє інвестору визначити, наскільки ефективно портфель генерує дохід з урахуванням рівня прийнятого ризику. Основна ідея коефіцієнта полягає у співвідношенні надлишкової доходності портфеля (тобто доходності понад безризикову

ставку) до стандартного відхилення портфельної доходності, яке виступає мірою ризику.

Формула розрахунку має такий вигляд:

$$S = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p}, \quad (1.1)$$

де: S - коефіцієнт Шарпа

R_p - доходність активу

R_f - доходність безризикової інвестиції

σ_p - стандартне відхилення доходності активу

Чим вищий коефіцієнт Шарпа, тим більш привабливою є інвестиція з точки зору співвідношення прибутку до ризику. Якщо значення перевищує 1, це свідчить про те, що портфель забезпечує хорошу компенсацію за ризик. Значення нижче 1 може свідчити про недостатню ефективність портфеля, тобто доходність не виправдовує рівень ризику.

Таким чином, коефіцієнт Шарпа дозволяє інвесторам порівнювати різні портфелі не лише за рівнем доходності, а й за ефективністю використання ризику. Він є особливо корисним при ухваленні інвестиційних рішень, оскільки надає змогу ідентифікувати портфелі з найкращим балансом між прибутковістю та ризиковістю.

Ключовим елементом у зниженні інвестиційних ризиків є достовірність інформації, на основі якої приймаються інвестиційні рішення. Інформацію можна розділити на три основні категорії: офіційну, що є доступною для публікації, інформацію, що проходить через закриті канали, і оброблену інформацію, отриману на основі аналізу інших даних. Оскільки повна та достовірна інформація є товаром особливого характеру, її вартість має бути виправдана через вигоду, яку принесе інвестування на основі цієї інформації.

Лімітування - це ще один важливий метод зменшення ризику, що включає встановлення обмежень на величину операцій або угод. Це може бути обмеження на максимальний розмір матеріального запасу, максимальний обсяг угоди з конкретним партнером або величину кредиту, наданого одному

покупцеві. Такі обмеження є важливими у фінансових установах, зокрема банках, а також на промислових підприємствах під час надання кредитів або продажу товарів у позику.

Страховання, як один із способів зниження інвестиційних ризиків, є поширеним інструментом у країнах з розвинутою ринковою економікою. Це процес, за допомогою якого суб'єкти господарювання можуть захистити свої майнові інтереси від можливих втрат через певні події, завдяки грошовим фондам, сформованим через страхові внески. Водночас самострахування є альтернативою традиційному страхуванню, коли підприємство самостійно створює страхові фонди, що дозволяє заощадити витрати на страхові премії, хоча й не позбавляє від ризиків.

Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності страховиків, оскільки глибоке розуміння ризиків і вміння ефективно їх мінімізувати забезпечує стратегічні переваги. Правильне управління дозволяє підвищити ефективність компанії, забезпечити стабільність її фінансового стану та створити умови для досягнення високого доходу[28].

На практиці інвестори часто недооцінюють важливість управління ризиками, вважаючи його надмірним і неефективним. Однак правильне управління ризиками вимагає не лише збору і аналізу інформації, але й прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків. У разі неефективного підходу до управління, навіть найкращі оцінки ризиків можуть залишитися без належної реалізації, що призводить до збитків.

В підсумку слід відзначити, що найефективнішим прийомом зниження ступеня ризику інвестиційного проєкту є грамотне і правильне управління проєктом, починаючи з створення і всіх наступних фазах його розвитку. Ніколи не слід забувати про те, що можуть статися негативні ситуації, які не залежать від управлінського персоналу, проте керівник проєкту має бути готовим до таких подій, в чому і полягає суть системи управління ризиками інвестиційних проєктів.

Слід відзначити, що управління ризиками є важливою складовою частиною будь-якого інвестиційного проєкту, оскільки воно дозволяє мінімізувати ймовірні негативні наслідки, забезпечуючи таким чином стабільність і ефективність проєкту. Оцінка результативності управління ризиками включає в себе кілька етапів, починаючи від ідентифікації та класифікації ризиків до розробки стратегій мінімізації. Важливим аспектом є використання достовірної та повної інформації, яка служить основою для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Основними методами управління ризиками є диверсифікація, лімітування, страхування та самострахування. Ці методи допомагають знизити ймовірність виникнення негативних ситуацій і забезпечують фінансову стабільність підприємства. Застосування таких методів дозволяє зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків на інвестиційні проєкти, що особливо важливо у середовищі з високою економічною невизначеністю. Не менш важливим є управління ризиками через стратегічний підхід, що включає аналіз та оцінку ризиків на кожному етапі проєкту. Водночас, інвестори повинні розуміти, що управління ризиками потребує значних ресурсів і часу, але ці витрати виправдовуються через можливість уникнення великих фінансових втрат у майбутньому. Таким чином, ефективне управління ризиками є не лише важливим, а й необхідним для досягнення успіху інвестиційного проєкту, забезпечення його стабільності та максимізації доходності.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було досліджено теоретичні та методичні засади управління інвестиційними ризиками підприємства.

Ризики інвестиційних проєктів є невід'ємною частиною будь-якої інвестиційної діяльності і мають значний вплив на досягнення поставлених цілей та рівень очікуваної прибутковості. Ці ризики можуть виникати на різних етапах реалізації проєкту - від його планування до фактичного виконання,

охоплюючи фінансові, ринкові, політичні, правові та операційні аспекти. Особливо важливою є невизначеність зовнішнього середовища, яка ускладнюється економічною нестабільністю. Це робить потребу в системному підході до управління ризиками ще більш нагальною. Ефективне управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати їхній негативний вплив і забезпечити стійкість проєкту, що, в свою чергу, підвищує рівень довіри з боку інвесторів.

Завдяки грамотній системі ризик-менеджменту можна значно підвищити шанси на успішну реалізацію інвестиційного проєкту і досягнення його стратегічних цілей. Врахування різноманітних факторів ризику дозволяє зменшити ймовірність виникнення серйозних фінансових втрат і забезпечити довгострокову стабільність проєкту. Оцінка ризиків є важливим етапом у процесі управління інвестиціями, і вона включає не лише ідентифікацію та класифікацію ризиків, але й розробку ефективних стратегій для їх мінімізації.

Методи оцінки інвестиційних проєктів, що враховують як часову вартість грошей, так і показники прибутковості, дозволяють здійснювати комплексну оцінку привабливості різних проєктів. Це дає змогу вибрати найбільш оптимальний варіант для інвестування, забезпечуючи максимальний фінансовий результат при мінімальних ризиках.

Варто зазначити, що управління ризиками є ключовим елементом, що визначає не тільки стабільність, а й загальну ефективність інвестиційного проєкту. За допомогою правильної оцінки ризиків та своєчасного реагування на потенційні загрози можна значно підвищити ймовірність успіху проєкту та досягнення запланованих результатів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз галузі та розвитку галузевих інвестицій

Галузь виробництва пива та безалкогольних напоїв залишається однією з найдинамічніших сфер харчової промисловості як в Україні, так і у світі. Вона охоплює широкий спектр продукції, включаючи пиво, мінеральну та питну воду, газовані й негазовані напої, соки, нектари, холодні чаї, енергетичні напої та функціональні продукти з додатковими властивостями. Сучасні тенденції розвитку галузі визначаються як змінами споживчих вподобань, так і інноваціями в технологіях виробництва та пакування.

Одним з ключових чинників розвитку є зростання попиту на здорові та натуральні продукти. Все більше споживачів надають перевагу напоям з мінімальним вмістом цукру, штучних барвників і ароматизаторів. Це стимулює виробників до розроблення рецептур на основі натуральних інгредієнтів, фруктових соків, рослинних екстрактів і вітамінізованих добавок. Водночас зростає популярність функціональних напоїв, які обіцяють додаткові переваги для здоров'я – покращення імунітету, концентрації або енергії.

Іншою важливою тенденцією є розвиток екологічної свідомості серед споживачів. Це змушує компанії інвестувати в екологічно чисте пакування, оптимізацію логістики та скорочення вуглецевого сліду. Виробники все частіше використовують перероблений пластик, біорозкладні матеріали та запускають ініціативи зі збирання й утилізації тари.

Галузь активно адаптується до змін ринку через впровадження цифрових технологій – автоматизація виробництва, застосування ІТ-рішень у логістиці, аналітика великих даних для прогнозування попиту. Завдяки цьому

підвищується ефективність управління, знижуються витрати і скорочується час виходу нового продукту на ринок.

Окрім вищезазначених закономірностей, державне регулювання та макроекономічні змінні мають великий вплив на інвестиційну діяльність галузі. Податкові зміни, такі як запровадження або підвищення акцизів на пиво чи солодкі напої, можуть мати прямий вплив на прибутковість виробництва та, як наслідок, на рішення підприємств інвестувати в модернізацію чи розширення. Коливання обмінного курсу країни також дуже важливі, оскільки значна частина обладнання закуповується за кордоном. Передбачуваність регуляторного середовища та економічна стабільність є важливими для залучення довгострокових інвестицій. Не можна ігнорувати вплив законодавчих змін на екологічні стандарти та стандарти захисту прав споживачів, які змушують підприємства інвестувати у відповідні технології та методи виробництва, щоб гарантувати дотримання цих критеріїв.

Крім того, демографічні зміни в Україні, пов'язані з війною (такі як внутрішнє переміщення та міграція населення за кордон), мають суттєвий вплив на інвестиційні стратегії підприємств, розмір ринку та моделі споживання. У деяких сферах це знижує загальний потенціал для споживачів, тоді як в інших – змінює вподобання тих, хто залишається. На галузь вплине активно обговорюване потенційне запровадження або підвищення акцизів на підсолоджені напої. Міжнародні торговельні угоди між Україною та іншими країнами, такими як ЄС, мають великий вплив на експортні перспективи та привабливість галузі для іноземних інвесторів. Це робить їх одночасно фактором розвитку та новим викликом.

На рисунку 2.1 наведена динаміка кількості компаній галузі безалкогольних напоїв, які представлені на ринку. Динаміка кількості компаній свідчить про чутливість галузі до зовнішніх кризових факторів, але також про її здатність до адаптації та відновлення після періодів спаду, як це було у 2023 році.

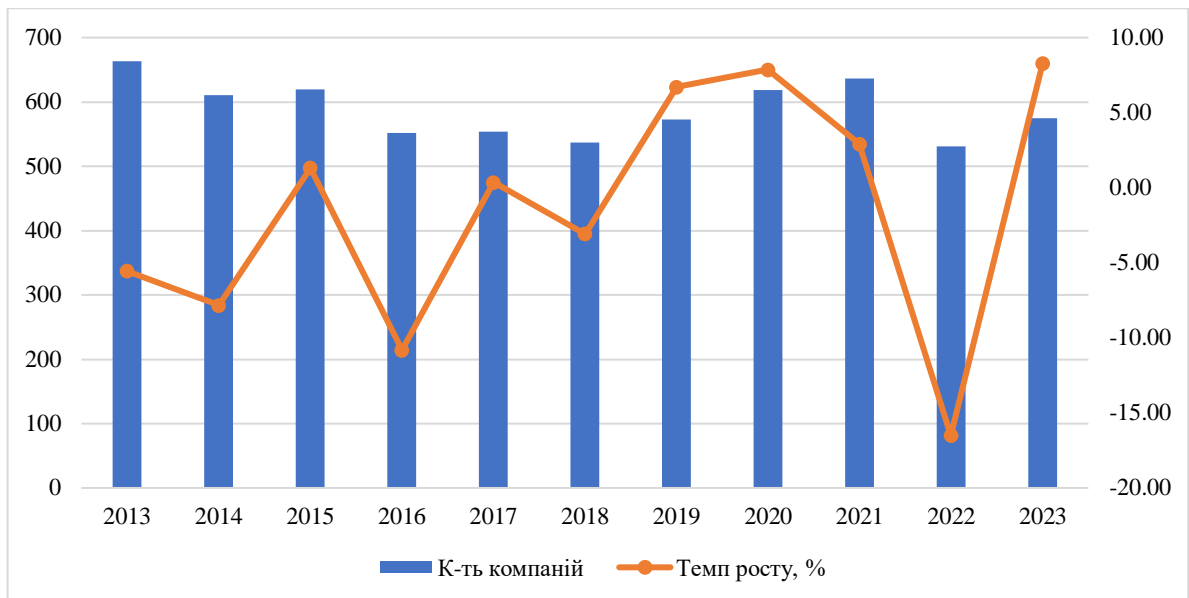


Рис. 2.1. Динаміка кількості компаній галузі безалкогольних напоїв за період 2013-2023рр, штук

Джерело: [34]

Динаміка кількості компаній у галузі безалкогольних напоїв за період 2013–2023 рр. характеризується нестабільністю, чергуванням періодів зростання і падіння, а загальна тенденція за цей період має спадний характер. У 2013 р. кількість компаній зменшилась порівняно з 2012 роком на 5,56%, з 702 до 663 компаній. У 2014 р. падіння продовжилось - кількість компаній зменшилась ще на 7,84% і склала 611, що свідчить про скорочення ринку в ці роки, можливо, під впливом економічних або регуляторних факторів.

У 2015 р. відбулося незначне зростання на 1,31% до 619 компаній, проте вже в 2016 р. знову спостерігалось значне зменшення кількості компаній - на 10,82%, до 552, а 2017 р. ринок трохи стабілізувався, і кількість компаній зросла на 0,36%, що є несуттєвим, але вказує на тимчасову стабілізацію. У 2018 р. ринок знову скоротився на 3,07%, до 537 компаній. У 2019 р. спостерігалось зростання - на 6,7%, до 573 компаній. Однак у 2022 р. відбулося найрізкіше падіння за весь період - на 16,51%, кількість компаній зменшилась до 531. Це може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, пандемія COVID-19 або воєнні дії. У 2023

р. ринок знову відновився кількість компаній зростає на 8,29%, до 575. Це може свідчити про адаптацію бізнесу до нових умов або відновлення економіки.

У підсумку, за 11 років кількість компаній у галузі безалкогольних напоїв зменшилася з 702 до 575, що становить загальне зниження приблизно на 18%. Найбільш різкі коливання спостерігалися у 2016 та 2022 роках, що може вказувати на чутливість галузі до зовнішніх кризових факторів.

Наступним на рисунку 2.2. проаналізуємо виручку від реалізації компаній-виробників безалкогольних напоїв та визначу, як війна та зменшення кількості компаній на неї вплинули.

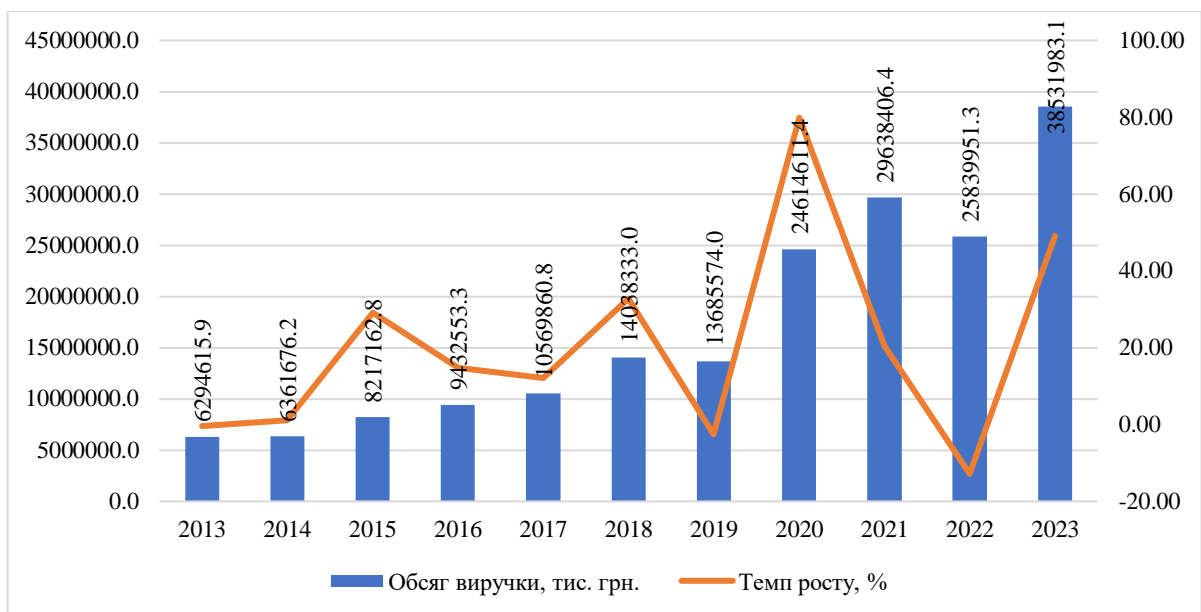


Рис. 2.2. Динаміка виручки від реалізації компаній безалкогольних напоїв України за період 2013-2023рр, тис. грн

Джерело: [34]

Динаміка виручки від реалізації компаній безалкогольних напоїв України за період 2013–2023 років свідчить про загальну тенденцію до зростання, хоча з певними періодами спаду. У 2012 р. обсяг виручки становив приблизно 6,32 млн грн. У 2013 р. відбулося незначне зниження виручки на 0,41%, що свідчить про певну стагнацію ринку на той момент. У 2014 р. обсяг виручки почав зростати на 1,07%, а у 2015 р. зростання стало значним – на 29,17%, що може свідчити про суттєвий ріст попиту або підвищення цін. Зростання продовжувалось у 2016 і 2017 роках, на 14,79% та

12,06% відповідно, що демонструє стабільне покращення фінансових показників компаній галузі.

У 2018 р. зафіксовано ще одне значне зростання – на 32,81%, що могло бути наслідком розширення ринку, активного експорту чи зростання внутрішнього споживання. Проте вже у 2019 р. відбулося зниження виручки на 2,51%, що, ймовірно, вказує на насичення ринку або інші зовнішні фактори, які вплинули на реалізацію продукції. У 2020 р. виручка стрімко зросла на 79,86%, що є найбільшим річним приростом за весь період. Такий різкий стрибок може бути пов'язаний з відновленням після спаду, змінами у структурі споживання, а також можливо – інфляційними процесами або девальвацією гривні, що вплинули на номінальні показники.

У 2021 р. зростання продовжилось, хоча і менш динамічно на 20,41%, а у 2022 р. знову зафіксовано спад виручки – на 12,82%, що, ймовірно, пов'язано з впливом воєнних дій, змінами логістики, споживчої поведінки або загальним економічним спадом. Нарешті, у 2023 р. ринок знову демонструє відновлення і зростання – обсяг виручки збільшився на 49,12% і досяг найвищого рівня за весь період – понад 38,5 млн грн. Це може свідчити про відновлення виробництва, споживання, а також про зростання цін на продукцію.

У цілому, попри коливання, виручка у 2023 р. більш ніж у 6 разів перевищує показник 2012 року. Це свідчить про довгострокове зростання галузі, незважаючи на короткострокові спади.

Розглянемо динаміку чистого прибутку підприємств сектору безалкогольних напоїв (рис. 2.3).

Динаміка чистого прибутку компаній сектору безалкогольних напоїв України за період 2013–2023 років демонструє значні коливання з періодами як суттєвих збитків, так і вражаючих прибутків. Загалом спостерігається висока нестабільність фінансових результатів, що свідчить про чутливість галузі до зовнішніх та внутрішніх економічних факторів. У 2013 р. чистий прибуток скоротився на 38,04% порівняно з 2012 роком, що вже могло сигналізувати про початок проблем у секторі. У 2014 р. ситуація різко

погіршилась, так як компанії зазнали збитку понад 700 тис. грн., а темп падіння склав колосальні - 902,81%. Це свідчить про глибоку кризу, ймовірно, спричинену загальною економічною ситуацією, девальвацією гривні, втратою ринків збуту або іншими макроекономічними потрясіннями.

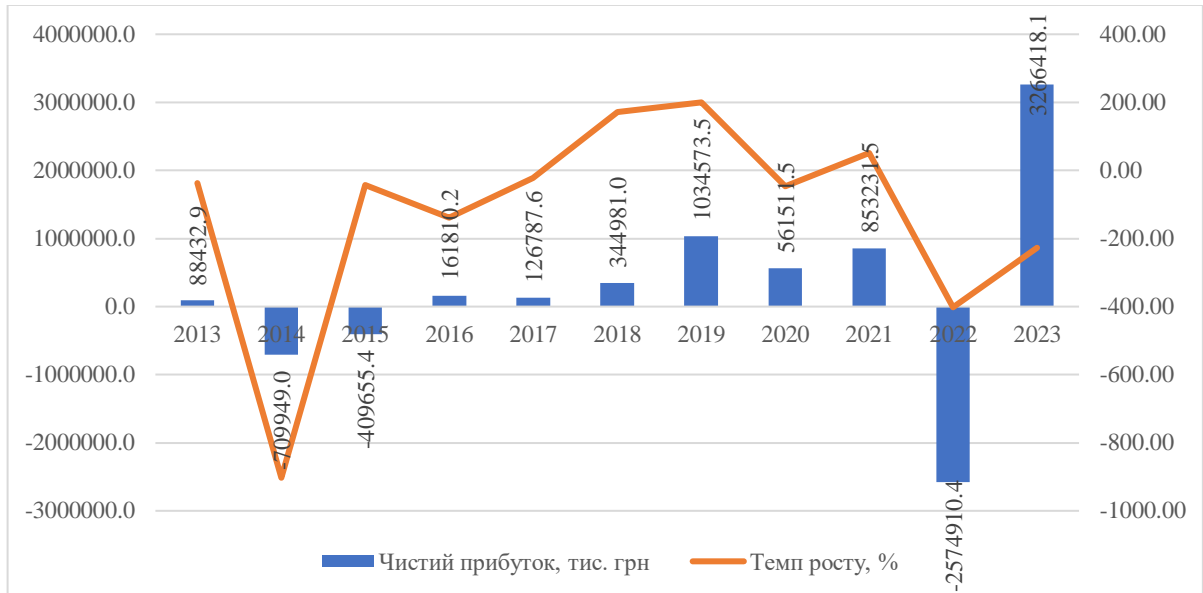


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку компаній сектора безалкогольних напоїв України за період 2013-2023рр, тис. грн.

Джерело: [34]

У 2015 р. збитки зменшились, але залишились суттєвими, понад 400 тис. грн.. У 2016 р. галузь знову вийшла на прибуток – близько 162 тисяч, хоча темп росту залишився негативним через різкий стрибок від збитку до невеликого прибутку. У 2017 р. прибуток дещо зменшився, але залишився позитивним. У 2018 р. сектор демонструє помітне відновлення – чистий прибуток зріс до майже 345 тис. грн., а темп росту склав понад 172%. У 2019 р. прибуток зріс майже втричі, перевищивши 1 мільйон гривень, що є найвищим показником за весь розглянутий період до 2023 року. Це може вказувати на період розквіту галузі та ефективного управління витратами.

У 2020 р. ситуація знову погіршилася – прибуток скоротився на 45,73%. У 2021 р. він зріс до понад 850 тис. грн., що можна розцінювати як позитивну реакцію на адаптацію до нових умов ринку, ймовірно, після пандемії. Проте 2022 рік став критичним, адже галузь зазнала рекордного збитку – понад 2,5

мільйони гривень, а темп падіння перевищив 400%. Це може бути пов'язано з повномасштабним вторгненням РФ в Україну, що різко вплинуло на всю економіку, зруйнувало логістичні ланцюги та зменшило споживання.

У 2023 р. сектор несподівано повернувся до прибутку – понад 3,26 мільйони гривень, що є найвищим абсолютним показником за всі роки. Але темп росту показаний як негативний (-226,86%), що свідчить про специфіку методики розрахунку темпу при переході від великого збитку до значного прибутку.

У підсумку, незважаючи на різкі коливання та глибокі кризи, галузь зуміла у 2023 р. вийти на рекордний рівень прибутковості. Це свідчить про її здатність до відновлення, потенціал росту і, водночас, потребу в стратегіях підвищення стійкості до кризових ситуацій.

Так як окрім безалкогольної продукції аналізована компанія займається продажем пива, на рис. наведено структуру частки найбільших виробників пива в Україні станом на 2023 рік (рис. 2.4)

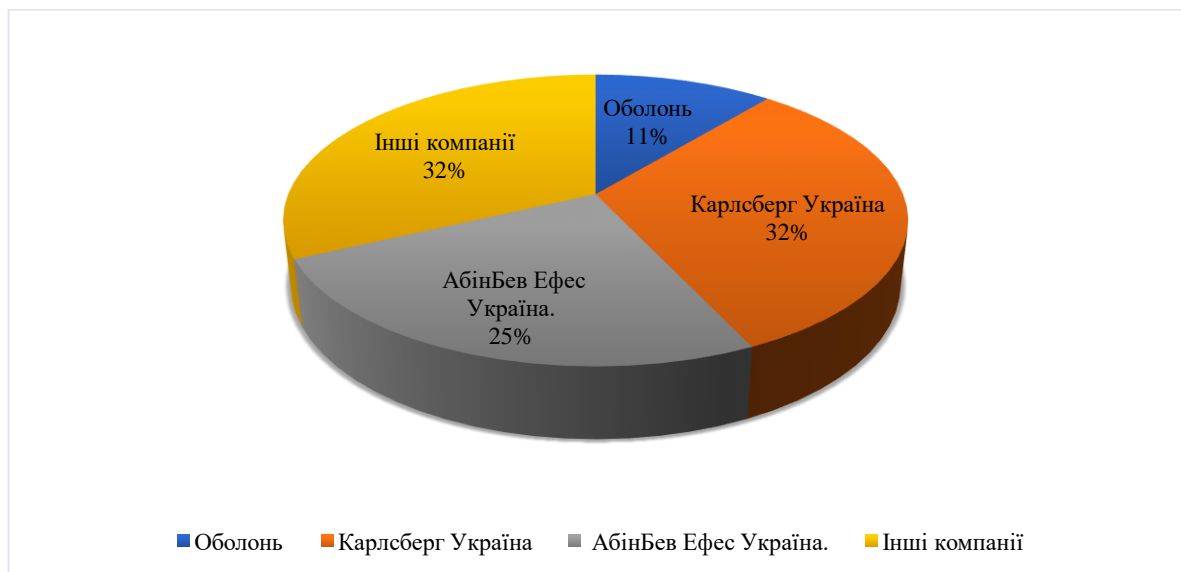


Рис. 2.4. Структура найбільших виробників на ринку пива в Україні в 2023 році, %

Джерело: [35]

Отож, ми бачимо, що частка ПрАТ «Оболонь» становить 11% та робить компанію третю за величиною в Україні по виробництву та продажу пива.

Основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» на ринку пива є Carlsberg

Ukraine та AB InBev Efes, які займають лідируючі позиції. Ці компанії активно інвестують у маркетинг, розширення дистрибуційних мереж, а також у дослідження та розробки (R&D) для випуску нових продуктів та розширення асортименту (наприклад, крафтові сорти, безалкогольне пиво). Вони також зосереджуються на вдосконаленні виробничих технологій для підвищення ефективності та зниження собівартості, що створює постійний тиск на інших гравців ринку, включаючи «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» також займається виробництвом мінеральних вод, пропонуємо оцінити її конкурентів на цьому ринку (рис. 2.5).

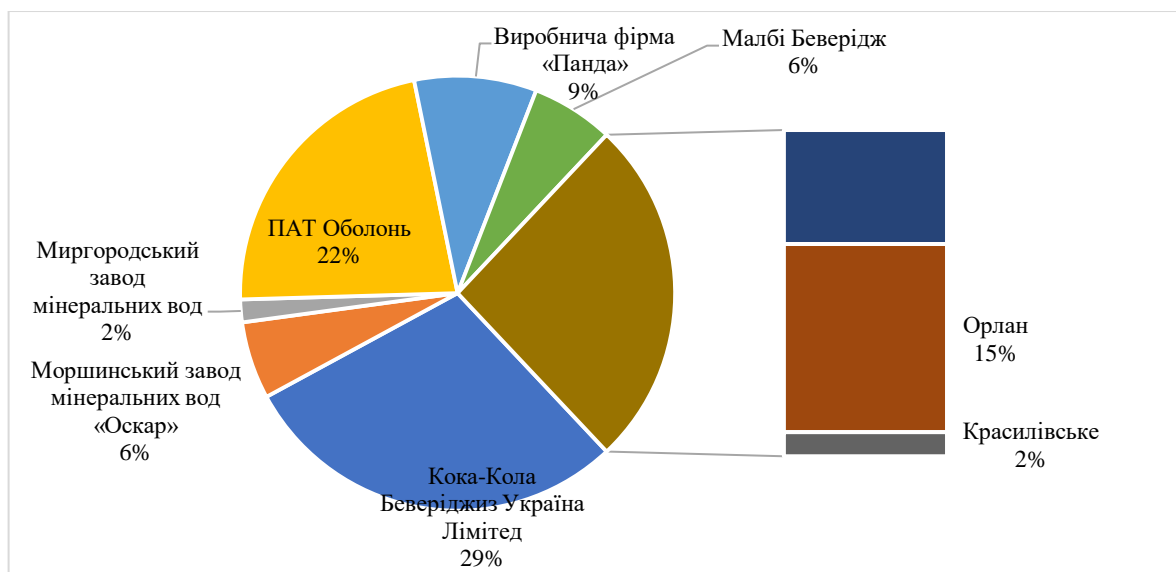


Рис. 2.5. Структура найбільших виробників мінеральних вод в 2023 році

Джерело: [36]

На ринку мінеральних вод частка ПрАТ «Оболонь» складає 22%, що підтверджує її значний вплив. Ключовим конкурентом є IDS Ukraine, яка зосереджується на широкому портфоліо брендів ("Моршинська", "Миргородська"), активних маркетингових компаніях, спрямованих на популяризацію здорового способу життя та культури споживання мінеральної води. Ці компанії також інвестують у виробничі лінії, розробку нових смаків та форматів упаковки, а також у локалізацію сировини для підвищення ефективності та стабільності поставок.

Інвестиції в галузь безалкогольних напоїв та пива в Україні

демонструють стабільну активність, попри складну економічну ситуацію останніх років. Після значного спаду у 2022 році, спричиненого воєнними діями, логістичними викликами та скороченням купівельної спроможності населення, у 2023–2024 роках інвестори почали поступово повертатися на ринок. Основну увагу вони приділяють модернізації виробництва, розвитку локальних брендів, екологічності упаковки та інноваційним продуктам, що відповідають сучасним споживчим трендам.

У секторі безалкогольних напоїв активну інвестиційну діяльність демонструють провідні гравці, зокрема IDS Ukraine, Coca-Cola Beverages Ukraine Limited та PepsiCo. IDS Ukraine зосереджує свої зусилля на розширенні портфоліо, запуску нових продуктів – таких як енергетичні напої «Воля» та солодка вода «Лимонада» – а також на інформаційно-маркетингових кампаніях, які популяризують культуру споживання мінеральної води. Компанія активно інвестує у виробничі лінії, автоматизацію процесів і локалізацію сировини, що є частиною стратегії адаптації до внутрішніх викликів ринку.

Міжнародні компанії, як-от Coca-Cola та PepsiCo, також не згорнули інвестицій, а, навпаки, продовжують адаптувати свої портфелі під українські реалії. Це включає оновлення рецептур з меншим вмістом цукру, впровадження нових форматів упаковки та локалізацію маркетингових кампаній. Важливим напрямом інвестицій є розвиток екологічної упаковки, зокрема використання ПЕТ-пляшок з переробленого пластику (PET), що відповідає європейським екологічним нормам і зростаючим очікуванням українських споживачів.

На ринку пива також спостерігається відновлення інвестиційної динаміки. Найбільші пивоварні компанії країни, зокрема «Оболонь», «Carlsberg Ukraine» та «AB InBev Efes», інвестують у модернізацію виробничих потужностей, енергоефективність та розширення асортименту. У фокусі – розробка безалкогольного та слабоалкогольного пива, а також крафтові продукти, що відповідають зміненим смакам споживачів. Попит на

такі продукти зріс у період воєнного часу, коли посилилась орієнтація на помірне споживання і здоровий спосіб життя.

Крім того, зростає частка інвестицій у цифрові канали збуту - розвиток e-commerce платформ, мобільних додатків для замовлення продукції, CRM-систем для персоналізованого підходу до споживачів. Також відзначається посилення партнерств між компаніями та ритейлом для забезпечення стабільної присутності продукції на полицях супермаркетів, особливо в умовах нестабільної логістики.

Отже, аналіз галузі безалкогольних напоїв та пивоваріння в Україні показав непросту динаміку, що визначається як збільшенням споживчого попиту на здорові та екологічні вироби, так і суттєвими змінами, зумовленими макроекономічними чинниками та військовими діями. Незважаючи на труднощі, галузь показує спроможність до відновлення та адаптації, про що свідчить зростання виручки та прибутковості у 2023 році. Проте, висока конкуренція та потреба в інноваціях та стабільності лишаються ключовими чинниками. Усі ці тренди та виклики безпосередньо впливають на інвестиційні рішення та стратегію ПрАТ «Оболонь», котра є значимим гравцем на ринках пива та безалкогольних напоїв.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» - одне з найбільших українських підприємств, яке спеціалізується на виробництві пивоварної продукції, напоїв та інших товарів харчової промисловості. Історія компанії розпочалася в 1980 році, коли в Києві було відкрито перший пивоварний завод «Оболонь», назва якого походить від однойменного району столиці.

Вже з перших років свого існування підприємство орієнтувалося на використання новітніх технологій пивоваріння та високу якість продукції, що дозволило швидко здобути популярність серед споживачів. У 1990-х роках, після здобуття Україною незалежності, «Оболонь» почала активно

розвиватися на внутрішньому ринку, орієнтуючись на виробництво не лише традиційного пива, а й безалкогольних напоїв, що стали новими для вітчизняного споживача.

У 1998 році відбулося важливе стратегічне рішення: компанія почала виробництво власної продукції з урахуванням європейських стандартів якості. З цією метою «Оболонь» активно впроваджувала новітні технології, що дозволило виробляти продукцію вищої категорії якості. У той же період компанія почала працювати на міжнародному ринку, експортувавши свою продукцію до Європи, США та інших країн.

2000-ті роки стали часом подальшого розширення та модернізації підприємства. «Оболонь» активно працювала над покращенням своїх виробничих потужностей, модернізацією заводів і введенням нових ліній для виготовлення напоїв та безалкогольних продуктів. Це дозволило компанії стати лідером на ринку пива та безалкогольних напоїв в Україні. Водночас, бренд «Оболонь» почав асоціюватися не лише з якісним пивом, а й з інноваційними напоями, такими як соки, вода та інші продукти.

ПрАТ «Оболонь» зареєстровано 120 торгових марок і 102 ліцензії. «Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить до найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України.

На сьогоднішній день ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів українського ринку пивоваріння та виробництва напоїв, з потужними експортними позиціями, високим рівнем технологічного забезпечення та постійною увагою до інновацій. Виробництво компанії сертифіковане за міжнародними стандартами якості, що підтверджує її готовність відповідати вимогам світового ринку.

ПрАТ «Оболонь» продовжує залишатися важливим гравцем на ринку України, зберігаючи традиції високої якості та постійно адаптуючись до змін в уподобаннях споживачів. Сьогодні компанія не лише забезпечує внутрішній ринок, але й має значну присутність на міжнародному рівні, продовжуючи

розвивати свій бренд як символ української якості на світовій арені.

Вивчення економічно-фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь» передбачає комплексний аналіз основних фінансових показників, оцінку результатів господарської діяльності та визначення ефективності використання ресурсів підприємства. ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні, що обумовлює високі вимоги до фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

Фінансова діяльність компанії орієнтована на підтримку стабільного зростання обсягів продажу, оптимізацію витрат, забезпечення прибутковості бізнесу та своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами, постачальниками і державними органами. Основними джерелами доходів є реалізація продовольчих та непродовольчих товарів через мережу магазинів, що постійно розширюється.

В табл. 2.1 наведено основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення:	
		2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Ф2 р 2000	тис. грн.	10 763 029	12 784 705	2 021 676	18,78
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) Ф2 р 2050	тис. грн.	7 500 990	9 800 435	2 299 445	30,66
3. Адміністративні витрати Ф2 р 2130	тис. грн.	531 853	458 709	-73 144	-13,75
4. Витрати на збут Ф2 р2150	тис. грн.	670 728	956 097	285 369	42,55
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	8 703 571	11 215 241	2 511 670	28,86
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток) Ф2 р.2190 (2195)	тис. грн.	2 124 421	1 469 230	-655 191	-30,84

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
7. Інші операційні доходи Ф2 р 2120)	тис. грн.	46 587	73 984	27 397	58,81
8. Інші операційні витрати Ф2 р.(2180)	тис. грн.	54 768	101 074	46 306	84,55
9. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) Ф2 р 2290 (2295)	тис. грн.	2 159 304	1 540 578	-618 726	-28,65
10. Чистий фінансовий результат Ф2 р 2350	тис. грн.	1 775 997	1 248 254	-527 743	-29,72
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	6 309 856	8 524 244	2 214 388	35,09
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	4 277 402	6 543 150	2 265 748	52,97
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	3 530 159	4 666 856	1 136 697	32,20
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	2 056	2 164	108	5,25
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	80,87	87,72	7	8,48
16. Віддача ОЗ (р.1/р.13), фондівіддача	грн./грн.	3,05	2,74	0	-10,15
17. Коефіцієнт оборотності оборотних активів		2,93	4,84	2	65,41
18. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	тис.грн./особу	5234,94	5907,90	673	12,86
19. Рентабельність продукції (р.9/р.2)*100	%	28,79	15,72	-13	X
20. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	16,50	9,76	-7	X
21. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	28,15	14,64	-14	X
22. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	41,52	19,08	-22	X

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023-2024 роки свідчить про неоднозначні тенденції у його господарській діяльності.

З одного боку, спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів реалізації продукції - чистий дохід зріс на 18,78%, що свідчить про розширення

ринку збуту або зростання цін. Паралельно з цим зросли і повні витрати на виробництво і реалізацію продукції - на 28,86%, переважно за рахунок значного збільшення собівартості реалізованої продукції (на 30,66%) та витрат на збут (на 42,55%). Це може свідчити про ускладнення виробничого процесу або зростання цін на ресурси та логістику.

Незважаючи на зростання доходів, прибутковість підприємства знизилась. Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 30,84%, а чистий фінансовий результат - на 29,72%. Причинами цього є як зростання витрат, так і збільшення інших операційних витрат (на 84,55%).

Фінансові коефіцієнти рентабельності демонструють різке зниження ефективності:

- Рентабельність продукції впала з 28,79% до 15,72%,
- Рентабельність діяльності - з 16,50% до 9,76%,
- Рентабельність активів - з 28,15% до 14,64%,
- Рентабельність власного капіталу - з 41,52% до 19,08%.

Такі зміни свідчать про зниження прибутковості як на вкладений капітал, так і на вкладені ресурси загалом.

Позитивними є зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів (на 65,41%), що говорить про більш ефективне використання обігових коштів, та підвищення продуктивності праці (на 12,86%), що свідчить про покращення організації виробничого процесу або технологічне оновлення.

Разом з тим, віддача основних засобів знизилась на 10,15%, а витрати на 1 грн чистого доходу зросли на 8,48%, що говорить про зниження ефективності використання основного капіталу та зростання витратомісткості продукції.

Ці показники свідчать про те, що підприємство хоча й демонструє ріст за обсягами, проте втрачає ефективність і прибутковість. У зв'язку з цим ПрАТ «Оболонь» потребує перегляду витратної політики, підвищення ефективності операційної діяльності та впровадження більш гнучкої системи управління витратами для забезпечення стабільного фінансового розвитку в майбутньому.

ПрАТ «Оболонь» займається продажем як безалкогольних так і

алкогольних товарів та успішно працює як в Україні так і закордоном. Наступним пропонується провести аналіз бізнес моделі компанії (табл. 2.2).

ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для подальшого зростання завдяки інноваціям, диверсифікації продукції та розширенню на міжнародні ринки. Основними викликами залишаються конкуренція, нестабільність ринку сировини та зміни у вподобаннях споживачів. Впровадження ефективних бізнес-процесів, цифровізація та екологічна відповідальність допоможуть компанії зміцнити свої позиції та забезпечити стале зростання.

Таблиця 2.2

Бізнес-модель Canvas ПрАТ «Оболонь»

Проблеми	Рішення
1	2
Зростаюча конкуренція на ринку пива та безалкогольних напоїв	Диверсифікація продукції, розширення лінійки напоїв
Коливання цін на сировину та енергоносії	Оптимізація логістики, впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії
Зміни в поведінці споживачів (попит на здорові напої)	Випуск нових продуктів (безалкогольне пиво, органічні напої, низькокалорійні варіанти)
Обмеження експорту через геополітичні фактори	Диверсифікація ринків збуту, розширення присутності на азійських та африканських ринках
Збільшення екологічних вимог та регулювань	Використання екологічної упаковки, зменшення відходів виробництва, впровадження системи замкнутого циклу виробництва
Унікальна ціннісна пропозиція	Конкурентна перевага
Високоякісне пиво та напої з натуральних інгредієнтів	Використання сучасних європейських технологій виробництва
Широкий асортимент продукції для різних категорій споживачів	Гнучка виробнича стратегія та адаптація під локальні ринки
Відповідальне ставлення до екології та сталого розвитку	Сертифікація продукції, використання відновлюваних ресурсів
Стабільний контроль якості на всіх етапах виробництва	Власні лабораторії та міжнародні стандарти якості
Потужна логістична мережа та швидка доставка	Співпраця з провідними дистриб'юторами та оптимізація транспортних витрат
Цільова аудиторія	Ключові показники
Масові споживачі (любители традиційного пива)	Частка ринку та частка продажів у сегменті
Молодь та прихильники нових трендів (крафтове, безалкогольне, органічне пиво)	Популярність нових продуктів та їх динаміка продажів
Заклади HoReCa (ресторани, бари, кафе, готелі)	Кількість партнерських контрактів та рівень їх утримання
Експортні ринки (Європа, США, Азія, Африка)	Обсяг міжнародних продажів та ріст експорту
Мережі супермаркетів та локальні магазини	Відсоток продукції у великих роздрібних мережах
Канали продажів	
Прямі продажі через дистриб'юторів та власні фірмові магазини	
Співпраця з роздрібними мережами та супермаркетами	
Онлайн-продажі через маркетплейси та власний інтернет-магазин	
Просування через соціальні мережі, блогерів, спортивні та культурні заходи	
Участь у міжнародних виставках та фестивалях пивоваріння	

Продовж.табл. 2.2.

1	2
Структура витрат	Структура доходів
Закупівля сировини (солод, хміль, вода, дріжджі)	Продаж продукції через роздрібні мережі та HoReCa
Витрати на виробництво та енергозабезпечення	Дохід від експорту на міжнародні ринки
Логістика та дистрибуція	Надходження від контрактів з великими торговими мережами
Маркетинг та реклама	Прибутки від онлайн-продажів та фірмових магазинів
Інвестиції у розвиток та інновації	Ліцензування та франчайзинг фірмового пива

Джерело: сформовано автором

Наступним пропонується навести PEST-аналіз (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

PEST-аналіз інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Вага	Оцінка	Вплив на інвестора
1	2	3	4
Політичні фактори (P)			
Геополітична нестабільність та воєнні дії	0,3	10	Високий ризик — стримує іноземні інвестиції та ускладнює довгострокове планування
Податкове навантаження на бізнес	0,25	8	Підвищення акцизів та податків знижує інвестиційну привабливість
Підтримка національного виробника державою	0,2	6	Можливі пільги, однак політика нестабільна
Регулювання екологічних стандартів	0,15	7	Потребує модернізації, але відкриває можливості для «зелених» інвесторів
Обмеження на рекламу та промоцію продукції	0,1	6	Обмежує ринкове зростання та просування нових брендів
Всього	1	37	-
Економічні фактори (E)			
Фактор	Вага	Оцінка	Вплив на інвестора
Інфляція та зростання цін на ресурси	0,3	9	Зростання витрат — зменшує рентабельність
Коливання валютного курсу	0,25	8	Ускладнює інвестування у імпортне обладнання
Вартість енергоносіїв	0,2	8	Збільшує собівартість продукції
Купівельна спроможність населення	0,15	7	Визначає рівень внутрішнього попиту
Проблеми з логістикою	0,1	6	Порушення ланцюгів постачання можуть затримувати реалізацію проєктів
Всього	1,0	38	—
Соціальні фактори (S)			
Попит на здорове харчування	0,3	8	Знижує інтерес до певних продуктів, стимулює перехід до безалкогольної продукції
Популярність безалкогольних напоїв	0,25	9	Позитивний тренд — можливості для інвестицій у розвиток
Урбанізація та зміни в стилі життя	0,2	7	Дає потенціал для розвитку дистрибуції в містах

Продовж. табл. 2.3

Дефіцит кадрів і трудова міграція	0,25	6	Потребує додаткових витрат на навчання та адаптацію персоналу
Всього	1,0	30	—
Технологічні фактори (Т)			
Фактор	Вага	Оцінка	Вплив на інвестора
Автоматизація виробництва	0,3	8	Підвищення ефективності та зниження витрат на персонал
Енергозберігаючі технології	0,3	9	Відповідність ESG-критеріям, економія витрат
Впровадження ШІ та аналітики у логістиці	0,2	8	Прискорення обігу ресурсів, оптимізація процесів
Інновації у пакуванні та переробці	0,2	7	Сприяє відповідності європейським екостандартам
Всього	1,0	32	—

Джерело: зроблено автором

PEST-аналіз інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить про те, що найбільш критичними для інвесторів залишаються політичні та економічні фактори. Геополітична нестабільність, воєнні дії та зростаюче податкове навантаження формують високу ступінь ризику, що обмежує інвестиційний потік, особливо з боку зовнішніх інвесторів. Окрім того, жорсткі регуляції та обмеження на рекламу стримують потенціал ринкового зростання.

Економічні фактори також мають суттєвий вплив: інфляція, коливання валютного курсу, висока вартість ресурсів і енергоносіїв ускладнюють фінансове планування та знижують рентабельність проєктів. Проблеми з логістикою та обмежена купівельна спроможність лише поглиблюють ці ризики.

Соціальні фактори, хоча і мають нижчу сумарну оцінку, демонструють трансформацію споживчих уподобань - зростає попит на безалкогольні напої та продукцію, що відповідає принципам здорового способу життя. Ці тренди відкривають нові можливості для інвестування у диверсифікацію продуктового портфеля. Водночас дефіцит кваліфікованої робочої сили створює виклики для ефективного управління персоналом.

Технологічні фактори мають стабільно позитивну динаміку - впровадження автоматизації, енергозберігаючих рішень, ШІ та інновацій у пакуванні дає змогу знижувати витрати, відповідати ESG-критеріям та

підвищувати операційну ефективність. Це створює компенсаторний ефект і може бути вирішальним фактором на користь інвестування в умовах високих політичних та економічних ризиків.

Загалом, інвестиційна привабливість ПрАТ «Оболонь» залежить від здатності адаптуватися до зовнішніх загроз та реалізувати технологічні трансформації. Потенціал для інвестицій залишається високим для проєктів, що орієнтовані на інновації, сталий розвиток та нові споживчі тренди.

Для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку підприємства було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь», а також оцінити зовнішні можливості та загрози. На основі матриці SWOT здійснено узагальнення поєднань кожного типу факторів (сила–можливості, слабкість–можливості, сила–загрози, слабкість–загрози), що дало змогу визначити стратегічні напрямки реагування підприємства на сучасні виклики.

Результати аналізу наведені у таблиці 2.4.

У результаті проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» визначено низку стратегічно важливих факторів, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та використовувати наявні перспективи. Серед ключових сильних сторін виділяється потужний національний бренд, досвід експортної діяльності, висока якість продукції та екологічна відповідальність. Це створює потенціал для розширення на зовнішні ринки, зокрема ЄС, Азії та Близького Сходу, а також для зміцнення позицій на ринку здорового харчування та безалкогольної продукції.

Основні перспективи пов'язані з державними програмами підтримки модернізації, впровадженням нових технологій (зокрема III), а також переходом до більш енергоефективного виробництва. Їх реалізація дозволить подолати частину слабких місць підприємства, таких як висока енергоємність, обмеженість фінансових ресурсів і часткова зношеність обладнання.

Разом з тим, підприємство стикається із серйозними загрозами: макроекономічною нестабільністю, валютними ризиками, конкуренцією з боку

міжнародних виробників і логістичними бар'єрами, викликаними війною. Водночас наявні сильні сторони (розвинена логістика, експортна орієнтація, брендова впізнаваність) дозволяють пом'якшити вплив цих загроз.

Таким чином, стратегічний розвиток ПАТ «Оболонь» має зосереджуватися на модернізації виробництва, впровадженні інноваційних технологій, диверсифікації продуктового портфеля та зміцненні позицій на експортних ринках. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити стійке зростання в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Підприємство також активно працює над розширенням експорту своєї продукції. Продукція ПАТ «Оболонь» експортується до більш ніж 50 країн світу, включаючи країни Європейського Союзу, США, Канаду, країни Близького Сходу та Африки.

ПАТ «Оболонь» має складну організаційну структуру, яка відповідає масштабам та специфіці діяльності підприємства. Розглянемо структурну схему управління підприємством (рис.2.6).

Організаційна структура управління, представлена на схемі, характеризується як лінійно-функціональна, що передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності на кожному рівні управління. Ця модель організації ефективно поєднує вертикальну ієрархію з горизонтальним розподілом функцій, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси.

Матриця SWOT-аналізу інвестиційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сильний національний бренд із позитивною репутацією 2. Розвинена інфраструктура та ефективна логістика 3. Досвідчений експортний напрям (продукція вже на ринках ЄС, США) 4. Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам 5. Екологічна відповідальність (власні очисні споруди, переробка упаковки) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові зовнішні ринки (ЄС, Азія, Близький Схід) 2. Встановлення нового сучасного обладнання для зниження енерговитрат 3. Використання технологій штучного інтелекту для оптимізації управління 4. Державні програми з підтримки модернізації та енергоефективності 5. Підвищений попит на безалкогольні напої та здорове харчування <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання сильної логістики і експортного досвіду для виходу на нові ринки - дозволяє збільшити валютну виручку та компенсувати падіння внутрішнього попиту. 2. Висока якість продукції та позитивна репутація бренду дозволяють зайняти нішу на ринках здорового харчування та конкурувати з міжнародними брендами. 3. Екологічність виробництва може бути використана в комунікаційних кампаніях на ринках ЄС - зростання попиту на «зелені» бренди. 4. Участь у держпрограмах стає можливою завдяки ефективній логістиці й технічній базі, що дозволяє швидко впроваджувати проекти модернізації. 5. Впровадження III-технологій дозволить ще більше підвищити ефективність управління, де підприємство вже має міцні позиції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Макроекономічна нестабільність в Україні 2. Коливання валютного курсу, що впливає на імпорتنі складові 3. Зростаюча конкуренція з боку міжнародних виробників 4. Високе податкове та регуляторне навантаження 5. Збої логістики через війну та транспортні обмеження <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена логістика допоможе зменшити ризики збоїв у постачанні, наприклад, за рахунок переходу на альтернативні маршрути. 2. Досвід експорту знижує залежність від внутрішньої економічної нестабільності - підприємство має валютну виручку та зовнішні ринки. 3. Висока якість продукції дозволяє зберігати конкурентоспроможність попри зростання конкуренції. 4. Брендова впізнаваність дозволяє формувати цінову премію, що пом'якшує ефект валютних коливань. 5. Екологічна відповідальність спрощує проходження регуляторних процедур, особливо при експорті до ЄС, де високі вимоги до екологічності.

<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока енергоємність виробництва 2. Обмеженість внутрішніх джерел фінансування для інвестпроектів 3. Часткова зношеність основних засобів 4. Низька автоматизація процесів управління інвестиційними проектами 5. Вразливість до зниження внутрішнього попиту на пиво 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у програмах держпідтримки дозволить профінансувати заходи зі зниження енергоємності виробництва, а також оновлення обладнання. 2. Можливість залучити зовнішні інвестиції або партнерство для модернізації фондів та подолання фінансових обмежень. 3. Використання ІІІ-технологій сприяє автоматизації управлінських рішень у сфері інвестування - підвищення ефективності інвестування. 4. Зростання попиту на безалкогольну продукцію дозволяє компенсувати падіння попиту на пиво, якщо правильно адаптувати продуктову лінійку. 5. Нове обладнання дозволить підвищити продуктивність і знизити витрати, що вирішує одразу кілька слабких місць. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока енергоємність на фоні зростання цін на енергоресурси та курсових коливань суттєво знижує прибутковість. 2. Обмежене фінансування ускладнює модернізацію та впровадження інновацій, особливо за умов посилення конкуренції. 3. Зношені фонди збільшують ризик технічних збоїв - критично під час нестабільної логістики. 4. Низька автоматизація управління - фактор, що уповільнює реакцію на динамічні ринкові зміни. 5. Падіння попиту на пиво може негативно вплинути на загальну виручку - особливо небезпечно в умовах регуляторного тиску та низької гнучкості.
---	---	---

Джерело: розроблено автором

Система управління підприємства побудована на трьох ключових рівнях. Найвищу управлінську ланку представляє Голова наглядової ради, за яким слідує Генеральний директор, що здійснює стратегічне керівництво компанією. Наступний рівень – це функціональні директори, які відповідають за реалізацію рішень керівництва в межах своїх функціональних напрямків. Нижчі рівні включають спеціалізовані відділи та їх керівників, а також виконавчий персонал.

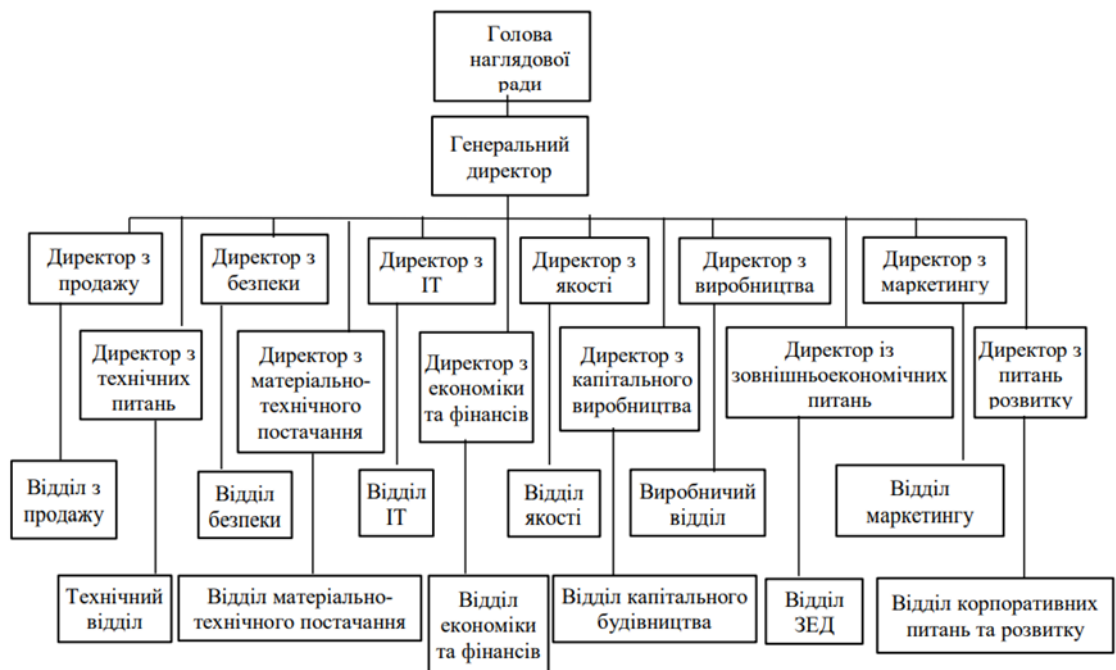


Рис. 2.6 Структурна схема управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі [40,41]

Функціональна структура управління включає сім основних напрямків: продаж, безпека, інформаційні технології (ІТ), якість, виробництво, маркетинг та розвиток. Кожен із цих напрямків має чітко визначену мету. Зокрема, Директор з продажу та підпорядковані йому Відділ з продажу та Технічний відділ забезпечують комерційну діяльність. Директор з безпеки з Відділом безпеки та Відділом матеріально-технічного постачання відповідає за безпеку та логістику. Директор з ІТ та Відділ ІТ забезпечують функціонування інформаційних систем. Директор з якості та Відділ якості відповідають за дотримання стандартів. Директор з виробництва, Виробничий відділ та Відділ капітального будівництва забезпечують якісний та безперебійний виробничий

процес. Директор з маркетингу та Відділ маркетингу, а також Відділ ЗЕД, спрямовані на просування продукції та зовнішньоекономічну діяльність. Директор з питань розвитку та Відділ корпоративних питань та розвитку займаються стратегічним розвитком компанії.

Побудова структури ґрунтується на основних принципах управління: ієрархічності, що забезпечує чіткий підпорядкований ланцюг; функціональності, що дозволяє спеціалізувати підрозділи; централізації стратегічного управління, де ключові рішення ухвалюються вищим керівництвом (Голова наглядової ради, Генеральний директор); і децентралізації оперативного управління, що забезпечує гнучкість і швидкість у виконанні повсякденних завдань на рівні функціональних директорів та відділів.

Оцінюючи структуру за рівнем централізації та децентралізації, можна сказати, що вона демонструє ефективний баланс. Стратегічні рішення формуються на найвищому рівні – це Голова наглядової ради та Генеральний директор. Водночас оперативне управління делеговано до функціональних керівників та їхніх відділів, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та внутрішні виклики, не порушуючи загального стратегічного курсу компанії. Такий підхід забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Нижче наведено перелік інвестиційних проєктів компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика інвестиційних проєктів на ПрАТ «Оболонь»

Назва проєкту	Мета інвестування	Обсяг інвестицій, млн грн	Джерела фінансування	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Модернізація лінії розливу пива	Підвищення продуктивності та зниження енерговитрат	75	Власні кошти	Зростання виробництва на 15%, зниження витрат на 10%

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5
Впровадження сонячної електростанції	Енергоефективність та зменшення вуглецевого сліду	60	Кредитні кошти, гранти	Зниження витрат на електроенергію до 25%
Розширення експортної логістики	Збільшення обсягів експорту продукції	40	Власні кошти, інвестор	Розширення географії поставок на 5 нових країн
Розробка нової лінійки безалкогольних напоїв	Диверсифікація асортименту продукції	50	Власні кошти	Залучення нової аудиторії, зростання частки ринку на 3%
Автоматизація складів готової продукції	Оптимізація логістичних процесів	30	Власні кошти	Скорочення часу відвантаження на 20%, зменшення втрат

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Загальний аналіз таблиці свідчить про цілеспрямовану та стратегічно вивірену політику компанії щодо модернізації та розширення власного виробництва, підвищення ефективності та посилення ринкових позицій. Інвестиційні проекти охоплюють ключові напрями діяльності підприємства – виробництво, енергозбереження, логістику, диверсифікацію продукції та автоматизацію. Це вказує на прагнення до підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Проект модернізації лінії розливу пива є одним із найбільших за обсягом інвестицій і має на меті зростання виробничої потужності та зниження собівартості. Впровадження сонячної електростанції демонструє екологічну відповідальність компанії та орієнтацію на стале виробництво. Водночас проекти, спрямовані на розвиток логістики та нових продуктів, свідчать про стратегічне розширення ринку збуту та адаптацію до змін у споживчих вподобаннях.

Розподіл джерел фінансування між власними коштами, кредитами та грантами свідчить про диверсифікацію фінансових ресурсів і помірковану інвестиційну політику. Зазначені строки реалізації проектів є реалістичними та

свідчать про послідовне впровадження змін без надмірного навантаження на ресурси підприємства.

Загалом інвестиційна активність ПрАТ «Оболонь» відображає системний підхід до розвитку, поєднання економічних, екологічних і технологічних цілей та забезпечує основу для сталого зростання в довгостроковій перспективі.

2.3. Дослідження стану та особливостей управління ризиками інвестиційних проєктів підприємства

Управління ризиками в ПрАТ «Оболонь» базується на чітко визначеній стратегії, яка акцентує увагу на подоланні кризових ситуацій шляхом виявлення та усунення причин, що їх спричинили. В рамках цієї стратегії проводиться всебічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які можуть вплинути на її діяльність. Крім того, здійснюється постійний моніторинг і збір інформації про кожен з цих факторів, що дає можливість на основі детальної оцінки поточної ситуації виявляти джерела ризиків.

Система управління ризиками в ПрАТ «Оболонь» є важливим елементом довгострокового розвитку компанії, оскільки вона допомагає не тільки зменшити наслідки кризових ситуацій, але й забезпечити фінансову стабільність і благополуччя підприємства. Процес створення такої системи складається з п'яти основних етапів, які охоплюють всі аспекти від аналізу ситуації до розробки конкретних заходів для зниження ризиків і мінімізації їх впливу на компанію. (рис. 2.7.).

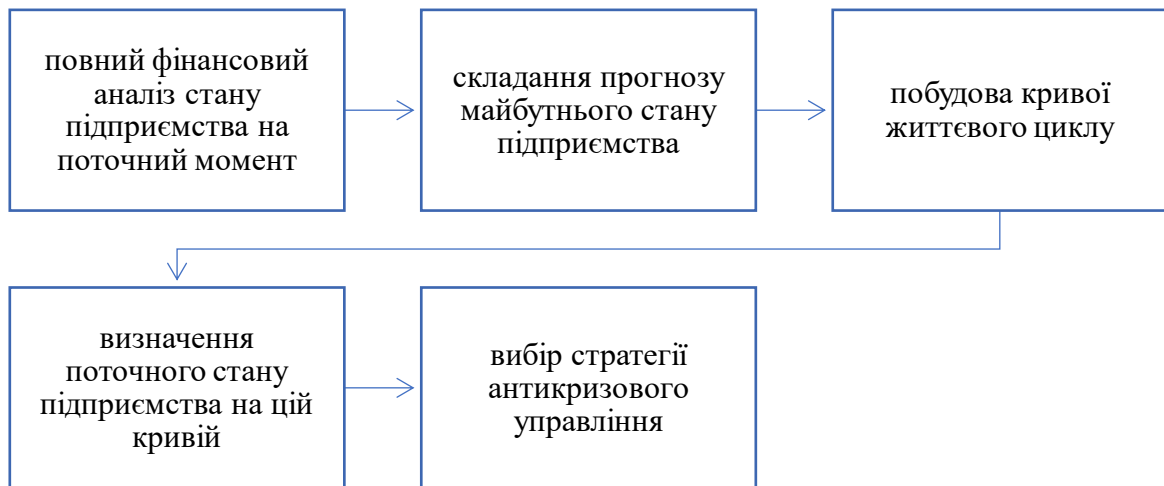


Рис. 2.7. Етапи формування системи управління ризиками в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором

Система управління ризиками в ПрАТ «Оболонь» включає цілі, принципи, функції, критерії, а також організаційно-правові, фінансово-економічні та методичні інструменти, які тісно взаємопов'язані між собою. В управлінні ризиками компанія використовує різноманітні стратегії, серед яких:

- Відновлювальна стратегія.
- Стратегія активного пристосування.
- Стратегія консервативної поведінки.
- Функціональні стратегії: антикризова маркетингова стратегія, антикризова виробнича стратегія, антикризова управлінська стратегія, антикризова фінансова стратегія.

Одним із важливих аспектів ефективності системи є людський фактор, оскільки усвідомлені дії менеджерів ПрАТ «Оболонь» допомагають вчасно знаходити шляхи вирішення проблем, сприяють зменшенню наслідків ризиків і зосереджують зусилля на подоланні труднощів. Досвід вирішення ризикових ситуацій відіграє важливу роль у виробленні ефективних заходів для подальшого розвитку компанії. Основні елементи цієї системи представлені на рис. 2.8.

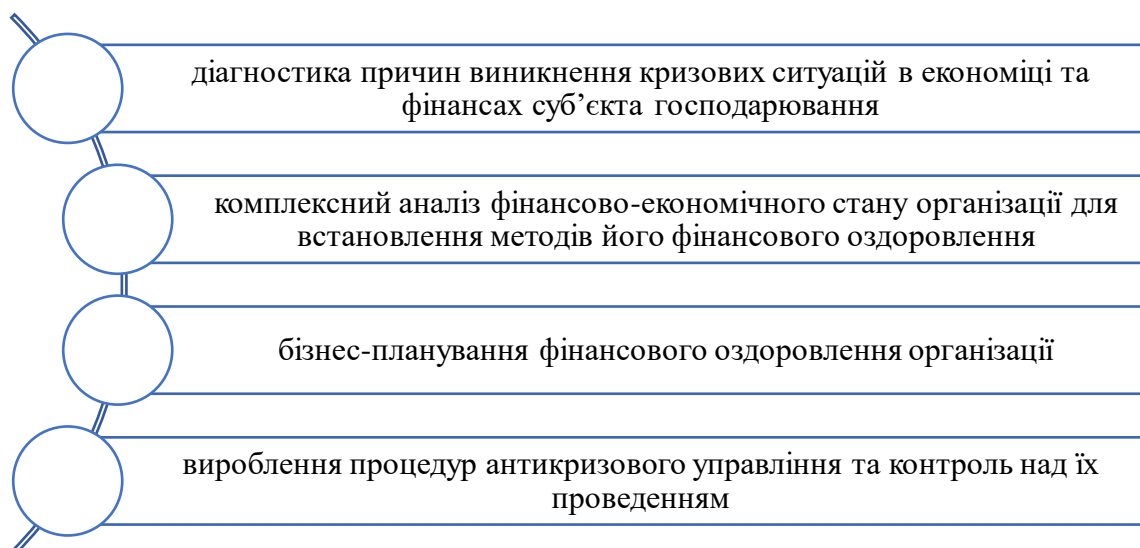


Рис. 2.8. Основні елементи системи управління ризиками в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Фінансовий менеджмент є ключовим елементом системи управління ризиками в ПрАТ «Оболонь», оскільки він поєднує стратегічні та тактичні аспекти фінансового забезпечення діяльності компанії. Завдяки фінансовому менеджменту компанія здатна ефективно управляти грошовими потоками, приймати обґрунтовані фінансові рішення та оптимізувати свої ресурси, що сприяє підвищенню стабільності та прибутковості. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміну ринкових умов і мінімізувати ризики, пов'язані з фінансовими втратами.

Антикризове організаційне управління в ПрАТ «Оболонь» спрямоване на побудову ефективної організаційної структури, яка враховує специфіку галузі, а також на формування системи управління, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і мінімізувати інвестиційні ризики. Для подолання кризи та управління ризиками компанія використовує комплексний підхід, що включає оптимізацію внутрішніх процесів, зміцнення кадрового потенціалу та впровадження інновацій.

Наступним пропонується навести характеристику основних інвестиційних ризиків компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика інвестиційних ризиків ПрАТ «Оболонь»

№	Вид ризику	Суть ризику	Можливі наслідки	Оцінка впливу (1–5)	Заходи мінімізації
1	2	3	4	5	6
1	Фінансовий	Недостатність власних чи залучених коштів для реалізації інвестиційного проєкту	Призупинення реалізації проєкту, зрив термінів, збитки	5	Диверсифікація джерел фінансування, залучення банківського кредиту або інвестора
2	Валютний	Коливання курсів валют під час закупівлі імпортного обладнання чи сировини	Зростання витрат, перевищення бюджету інвестпроєкту	4	Хеджування валютного ризику, створення валютного резерву
3	Виробничий	Технічні збої або затримки в постачанні обладнання	Зупинка впровадження, підвищення витрат	4	Ретельний вибір постачальників, страхування логістичних ризиків
4	Технологічний	Інвестиції в неефективні або застарілі технології	Невиправдані витрати, відсутність очікуваного економічного ефекту	5	Попередній техніко-економічний аналіз, тестування нових рішень
5	Регуляторний	Зміни у законодавстві, які впливають на реалізацію або дохідність проєкту	Необхідність адаптації, штрафи, зниження прибутковості	3	Постійний юридичний моніторинг, участь у галузевих асоціаціях
6	Комерційний	Недостатній попит на продукцію/послугу, створену в межах проєкту	Недоотримання доходів, збитки	4	Маркетингові дослідження, гнучке ціноутворення, контракти на збут
7	Екологічний	Порушення екологічних норм або вимог при реалізації проєкту	Штрафи, призупинення діяльності, репутаційні втрати	3	Екологічна експертиза, сертифікація, дотримання стандартів
8	Соціальний	Протест громадськості або невдоволення персоналу щодо змін	Втрати часу, конфлікти, репутаційні втрати	2	Прозора комунікація, соціальний діалог, мотиваційні програми
9	Інноваційний	Високий рівень невизначеності при впровадженні інноваційних рішень	Технічні помилки, додаткові витрати	4	Пілотні проєкти, навчання персоналу, оцінка ризиків інновацій

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
10	Воєнно-політичний (ризик війни)	Активні бойові дії або загроза вторгнення/ескалації конфлікту	Зупинка діяльності підприємства, знищення активів, втеча інвесторів, втрати персоналу	5	Географічна диверсифікація активів, страхування майна, резервний план евакуації, адаптивне планування

Джерело: сформовано автором

Інвестиційні ризики ПрАТ «Оболонь» охоплюють широкий спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть істотно впливати на ефективність реалізації інвестиційних проєктів та загальну стабільність підприємства. В сучасних умовах найбільшу загрозу (5 балів) становить воєнно-політичний ризик, пов'язаний із тривалою війною в Україні. У відповідь компанія вимушена здійснювати страхування майна та створювати кризові сценарії розвитку подій.

До групи ризиків із високим рівнем впливу (4 бали) належать фінансовий, валютний, виробничий, технологічний та комерційний ризики. Фінансовий ризик пов'язаний із можливими труднощами у фінансуванні інвестпроектів, дефіцитом капіталу чи змінами в умовах кредитування. Валютний ризик зумовлений залежністю від імпортової сировини та коливанням валютних курсів, що може призвести до збільшення витрат на реалізацію проєктів. Виробничий ризик включає технічні несправності, затримки в постачанні обладнання або перебої у виробництві, а технологічний - ймовірність неотримання очікуваного ефекту від впровадження нових технологій. Комерційний ризик стосується потенційної нестачі попиту на продукцію, що виготовлятиметься після реалізації інвестицій.

Ризики із середнім рівнем загрози (3 бали) включають регуляторний, екологічний та ризик ліквідності. Регуляторний ризик виникає у зв'язку з можливими змінами в податковому, екологічному або інвестиційному законодавстві, що може вплинути на прибутковість проєкту. Екологічний ризик пов'язаний із загрозою порушення нормативів або вимог, що може

привести до штрафних санкцій або зупинки виробництва. Ризик ліквідності проявляється у випадку неспроможності компанії оперативно покривати короткострокові зобов'язання у процесі реалізації інвестпроєкту.

Менш суттєвими, проте такими, що потребують уваги, є соціальний та інноваційний ризики (2–3 бали). Соціальний ризик пов'язаний із можливим невдоволенням працівників або громадськості через зміни, які передбачає інвестпроєкт. Інноваційний ризик виникає через невизначеність щодо впровадження нових, малодосліджених рішень, котрі можуть не дати очікуваних результатів.

Таким чином, інвестиційна діяльність ПрАТ «Оболонь» перебуває під впливом різнорівневих ризиків, найбільш загрозливими серед яких є воєнно-політичний, фінансовий і валютний. Для забезпечення стійкості інвестиційної політики компанія має впроваджувати системний підхід до управління ризиками, що включає: диверсифікацію джерел фінансування, страхування ризиків, посилення логістичного контролю, впровадження антикризових заходів, а також постійний моніторинг зовнішнього середовища. Така стратегія дозволить не лише зберегти інвестиційну привабливість, а й підвищити ефективність реалізації майбутніх проєктів навіть у складних зовнішніх умовах.

На рис. 2.9 наведено матрицю інвестиційних ризиків досліджуваної компанії.

Для розроблення ефективної стратегії управління ризиками, першочерговим кроком є оцінка потенційних інвестиційних ризиків, яка більш детально наведені в таблиці 2.7 та візуалізовані на рис. 2.9.

Таблиця 2.7

Оцінка потенційних інвестиційних ризиків на ПрАТ «Оболонь»

Інвестиційний ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику	Категорія ризику
1	2	3	4	5
Воєнно-політичний (ризик війни)	5	5	25	Критичний

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5
Регуляторний	4	4	16	Високий
Валютний	4	4	16	Високий
Фінансовий	4	4	16	Високий
Виробничий	3	3	9	Помірний
Технологічний	3	3	9	Помірний
Комерційний	3	3	9	Помірний
Інноваційний	3	2	6	Помірний
Соціальний	2	3	6	Низький
Екологічний	2	2	4	Низький

Джерело: розроблено автором

Оцінка інвестиційних ризиків на ПрАТ «Оболонь» демонструє комплексний підхід до оцінки потенційних загроз, які можуть вплинути на інвестиційну діяльність компанії. Найвищий рівень ризику має воєнно-політичний (ризик війни), який оцінений максимальною ймовірністю та впливом (по 5), що свідчить про критичну загрозу для стабільності і розвитку підприємства в умовах війни.

Регуляторний, валютний та фінансовий ризики також мають високі значення як по ймовірності, так і по впливу, що відображає складність політико-економічного середовища та нестабільність макроекономічних факторів, які можуть суттєво впливати на фінансовий стан ПрАТ «Оболонь».

Виробничий, технологічний і комерційний ризики віднесені до категорії помірною рівня, що свідчить про відносну стабільність внутрішніх процесів, але при цьому потребує уваги щодо оптимізації та контролю для запобігання можливих втрат. Інноваційний та соціальний ризики також мають помірний рівень, що вказує на необхідність активного впровадження нових технологій і підтримки соціальної стабільності на підприємстві.

Екологічний ризик має найнижчий рівень, що свідчить про мінімальну ймовірність негативного впливу на діяльність компанії, але не виключає потреби у дотриманні екологічних нормативів та стандартів.

Загалом, аналіз матриці показує, що ПрАТ «Оболонь» функціонує в умовах значної невизначеності, зокрема через зовнішні політичні та економічні фактори. Це вимагає впровадження системної стратегії управління інвестиційними ризиками, що включає заходи з диверсифікації, фінансового хеджування, технологічного оновлення і посилення внутрішнього контролю для забезпечення довгострокової стабільності та інвестиційної привабливості підприємства.



Рис. 2.9. Матриця інвестиційних ризиків на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Отож, в підсумку даного підрозділу пропонується сформуванню стратегію управління інвестиційними ризиками компанії саме в умовах врахування військового стану в Україні (рис. 2.10).

Стратегія управління інвестиційними ризиками на ПрАТ «Оболонь» в умовах військового стану передбачає комплексний підхід до стабілізації та розвитку бізнесу у складних умовах. У фінансовій сфері проведено детальний аналіз показників прибутковості компаній, що дозволило оцінити ефективність діяльності та виявити ключові напрямки для покращення фінансових результатів. Також було визначено основні сфери, де компанія витрачає найбільше коштів, щоб оптимізувати витрати та підвищити

рентабельність.

Важливим кроком є прорахунок різних сценаріїв розвитку ПрАТ «Оболонь», що допомогло підготуватися до можливих змін ринкової ситуації і швидко реагувати на виклики.

У маркетинговій частині передбачено проведення аналітики майбутніх тенденцій на ринку, що дозволило краще зрозуміти напрямок розвитку попиту і адаптувати стратегію просування продукції. Окрема увага приділена дослідженню товарів ПрАТ «Оболонь», які користуються найбільшим попитом, щоб сконцентрувати ресурси на найперспективніших позиціях. Для підвищення лояльності споживачів була розроблена маркетингова програма, яка мала на меті зміцнити відносини з клієнтами і забезпечити стабільність збуту.

Щодо збуту, стратегія включає сегментацію клієнтів за обсягом продажу, що допомогло ефективніше розподіляти ресурси і формувати індивідуальний підхід до різних груп покупців. Крім того, постійно проводиться прогнозування продажів за різними сценаріями, щоб краще планувати виробничі і збутові процеси та мінімізувати ризики ПрАТ «Оболонь».

У сфері закупівель було зафіксовано ціни з діючими постачальниками на певний період часу, мінімум на рік, що дозволило уникнути різких коливань цін на сировину. Водночас в ПрАТ «Оболонь» передбачено пошук альтернативних постачальників для забезпечення безперервності постачання і можливості вибору найвигідніших умов. Також стратегія передбачає оптимізацію цін з діючими постачальниками та перехід до інших у разі, якщо ціна на сировину стане занадто високою, що сприятиме зниженню собівартості продукції та підвищенню конкурентоспроможності.

В умовах високої невизначеності та потенційних ризиків, дана стратегія потребує незначного доопрацювання, що допоможе ПрАТ «Оболонь» успішно розвиватись на ринку та максимізувати свої фінансові результати.

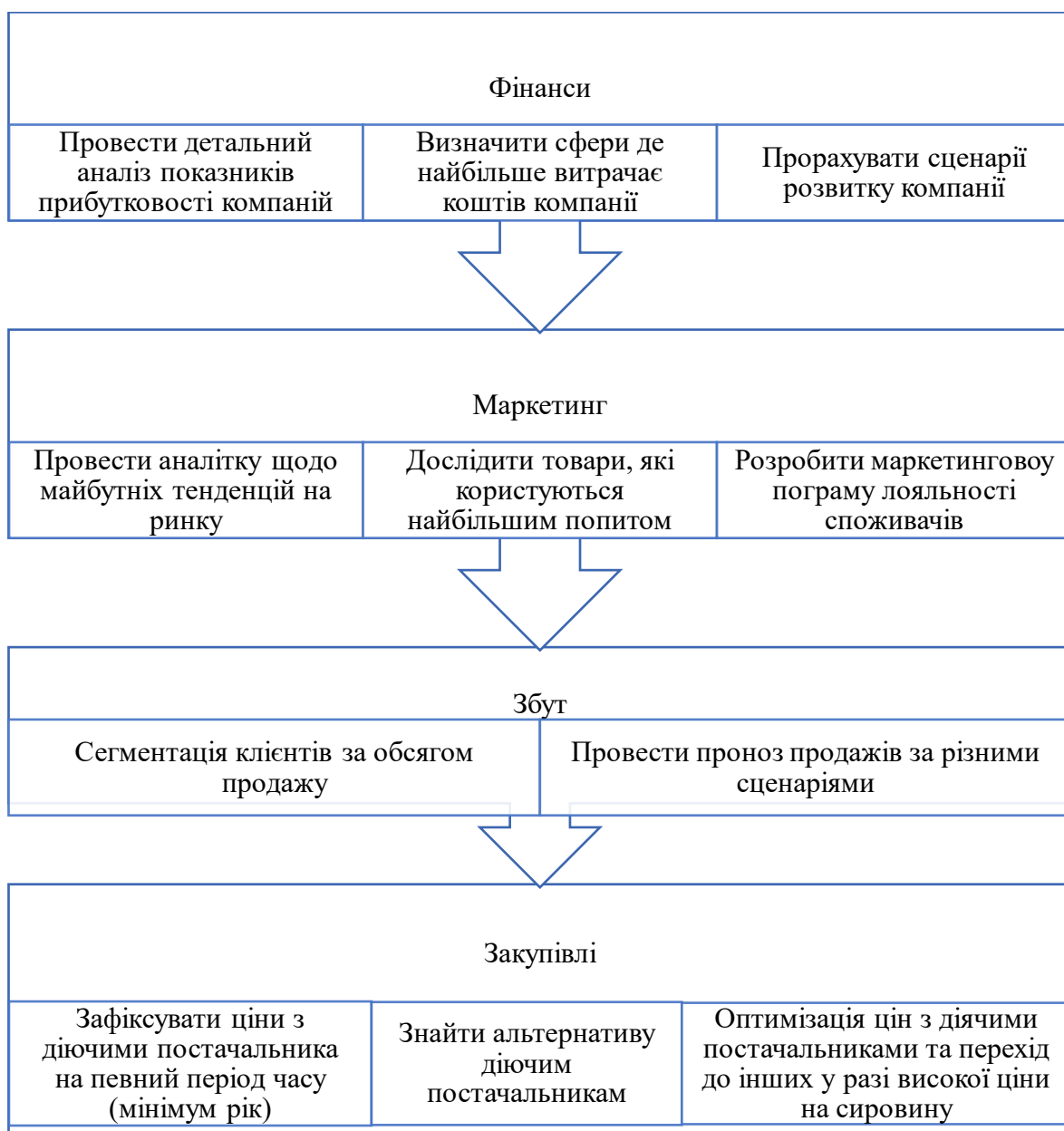


Рис. 2.10. Стратегія управління інвестиційними ризиками ПрАТ «Оболонь» в умовах військового стану

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 2

Інвестиції в сектор безалкогольних напоїв та пива в Україні зберігають стабільний рівень активності, незважаючи на непросту економічну ситуацію останніх років. Після значного спаду у 2022 році, викликаного воєнними діями, проблемами з логістикою та зниженням купівельної спроможності

населення, у 2023–2024 роках інвестори поступово повертаються на ринок. Вони приділяють особливу увагу модернізації виробництва, підтримці локальних брендів, екологічності упаковки та впровадженню інноваційних продуктів, що відповідають сучасним споживчим трендам. Загалом, інвестиційна активність у галузі свідчить про високий адаптаційний потенціал ринку. Незважаючи на виклики, компанії демонструють готовність до трансформацій і довгострокового розвитку, орієнтуючись на інновації, стійкість та гнучкість у мінливих умовах.

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних гравців пивоварної індустрії України з часткою ринку близько 20%. Підприємство має потужну виробничу інфраструктуру, широкий асортимент продукції та розвинену мережу дистрибуції, а також експортує свою продукцію більш ніж у 50 країн світу. Результати 2024 року демонструють зростання доходів компанії, хоча підвищені витрати призводять до зниження рентабельності та прибутковості. Водночас підприємство активно розвиває експортні напрямки, охоплюючи країни Європейського Союзу, США, Канаду, Близький Схід і Африку. Загалом інвестиційна активність ПрАТ «Оболонь» відображає системний підхід до розвитку, поєднання економічних, екологічних і технологічних цілей та забезпечує основу для сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Управління ризиками в ПрАТ «Оболонь» базується на чітко визначеній стратегії, яка акцентує увагу на подоланні кризових ситуацій шляхом виявлення та усунення причин, що їх спричинили. В рамках цієї стратегії проводиться всебічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які можуть вплинути на її діяльність. Крім того, здійснюється постійний моніторинг і збір інформації про кожен з цих факторів, що дає можливість на основі детальної оцінки поточної ситуації виявляти джерела ризиків.

ПрАТ «Оболонь» функціонує в умовах високого рівня зовнішніх ризиків, зокрема політичних і економічних, що потребує посиленої роботи з управління ризиками та диверсифікації для забезпечення стабільності інвестицій.

Стратегія управління ризиками в умовах військового стану передбачає комплексний підхід до стабілізації та розвитку бізнесу, що дозволяє компанії зберігати стійкість навіть у складних обставинах.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

3.1. Програма управління ризиками інвестиційних проєктів на підприємстві та оцінка її результативності

Для запобігання ризикам при впровадженні інвестиційних проєктів необхідно здійснювати сукупність заходів, які забезпечать зниження ймовірності виникнення негативних подій, що можуть вплинути на ефективність проєкту або призвести до фінансових, технічних чи організаційних втрат. У зв'язку з цим пропонується впровадження комплексної програми управління ризиками.

Основні цілі програми полягають у:

- мінімізації організаційних, фінансових і технічних ризиків;
- забезпеченні високого рівня інформаційної безпеки;
- підвищенні кваліфікації персоналу та формуванні культури управління ризиками;
- створенні ефективної комунікації між усіма учасниками проєкту;
- інтеграції нової системи управління ризиками інвестиційних проєктів з мінімальним впливом на основні бізнес-процеси.

В табл. 3.1. наведено програму заходів з удосконалення управління ризиками інвестиційних проєктів.

Таблиця 3.1.

Програма заходів з удосконалення управління ризиками інвестиційних проєктів

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Оцінка існуючої системи управління ризиками	Аналіз слабких місць, виявлення ключових ризиків, формування карти ризиків	База для оновлення політики управління ризиками

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4
2	Впровадження системи з елементами ШІ для прогнозування ризиків	Створення AI-моделі для ідентифікації ризиків на ранніх етапах, виявлення трендів	Підвищення точності прогнозів і оперативності реагування
3	Забезпечення кібер- та інформаційної безпеки	Шифрування даних, впровадження політик доступу, резервне копіювання	Захист проєктної документації та корпоративної інформації
4	Навчання персоналу щодо управління ризиками	Курси, тренінги, сертифікації для ключових учасників проєктів	Зниження людського фактору, розвиток культури ризик-менеджменту
5	Розроблення регламентів управління ризиками	Визначення ролей, відповідальності, процедур моніторингу й реагування	Упорядковане управління ризиками на всіх рівнях
6	Встановлення системи ефективної комунікації між учасниками	Впровадження єдиної платформи для обміну інформацією, фіксації рішень та ризиків	Прозорість процесів, швидке прийняття рішень
7	Інтеграція нових інструментів з бізнес-процесами	Пілотне тестування та поступове впровадження, мінімізація збоїв в основній діяльності	Збереження стабільності операцій під час змін
8	Безперервний моніторинг та вдосконалення системи управління ризиками	Постійне оновлення ризик-реєстру, аналіз ефективності впроваджених заходів	Гнучкість системи, швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі

Джерело: розроблено автором

Застосування запропонованої програми дає змогу створити ефективну систему управління ризиками інвестиційних проєктів, яка базується на сучасних технологіях, забезпечує передбачуваність, прозорість і надійність реалізації інвестицій, знижує фінансові втрати та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Насамперед, особлива увага приділяється діагностиці наявної системи управління ризиками. Аналіз слабких місць та формування карт ризику дозволяє створити основу для систематичних вдосконалень управління ризиками. Це є першим етапом програми, що передбачає об'єктивну оцінку поточних загроз і вразливостей підприємства.

Окремим пріоритетом програми є інтеграція елементів штучного інтелекту (ШІ) у процес управління ризиками. Моделі ШІ можуть

ідентифікувати закономірності, аналізувати велику кількість даних та прогнозувати потенційні ризики на ранніх стадіях. Завдяки цьому значно підвищується точність управлінських рішень і зменшується вірогідність непередбачуваних ситуацій у межах інвестиційних проєктів.

Важливою частиною програми є інформаційна безпека, яка сьогодні набуває особливого значення через зростання кількості кібератак і витоків корпоративних даних. Останні протоколи захисту, рекомендації про доступ та заходи щодо впровадження зображень безпеки формують кілька рівнів моделей безпеки, які мінімізують ризик втрати інформації або стороннього втручання.

Організаційні ризики - ще один ключовий блок програми. Для їх зниження передбачено навчання персоналу, розробку регламентів управління ризиками та створення сприятливого середовища для змін. Це дає змогу зменшити опір інноваціям з боку працівників та сформувати в колективі культуру проєктного мислення. Сприйняття працівниками методів ризику та їх мінімізації є ключовим для успішної трансформації. З технічної точки зору, програма забезпечує покрокову реалізацію попереднього тестового рішення. Це дозволить новій системі забезпечити адаптацію до фактичних умов компанії та мінімізувати ризик серйозних помилок під час переходу. Залучення зовнішніх консультантів на окремих етапах підвищує якість реалізації та гарантує професійний супровід процесу.

Не менш важливою складовою є створення платформи для ефективної комунікації між усіма учасниками інвестиційного проєкту. Це дасть змогу швидко передавати ризики, своєчасно приймати рішення та забезпечити прозорість у процесі.

Постійний моніторинг та вдосконалення систем управління ризиками - це остаточна, але безперервна фаза програми. Регулярне оновлення ризик-реєстру, аналіз ефективності заходів і врахування змін у зовнішньому середовищі гарантують гнучкість системи й можливість швидкої адаптації до нових викликів.

У результаті реалізація запропонованої програми створює на підприємстві цілісну систему управління ризиками, здатну не лише зменшувати негативні наслідки, але й посилювати стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Таким чином, можуть бути впроваджені інноваційні технології, включаючи системи аналізу ризиків з надійними та контрольованими елементами AI. Ця модель по суті орієнтована з чітко визначеними менеджерами, часовими обмеженнями та механізмами управління, які забезпечують ефективну реалізацію в умовах динамічного бізнес-середовища.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи SAP Business AI для аналізу ризиків як першочергово заходу з управління ризиками інвестиційних проєктів

Впровадження системи SAP Business AI, розробленої компанією SAP SE (Німеччина), у виробничу та управлінську діяльність ПрАТ «Оболонь» відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, скорочення витрат і зміцнення конкурентних переваг компанії. Оцінка потенційної вигоди має ключове значення для обґрунтування доцільності впровадження новітніх технологій і визначення стратегічного вектора розвитку підприємства.

По-перше, впровадження SAP Business AI дозволяє автоматизувати рутинні операційні процеси - від управління запасами сировини до планування виробництва. Завдяки інтегрованим алгоритмам машинного навчання система забезпечує високоточне прогнозування попиту, оптимізацію логістичних маршрутів і зменшення обсягів надлишкових запасів. Це допомагає зменшити витрати на зберігання та транспортні витрати

По-друге, SAP Business AI підвищує ефективність виробничих процесів. Використання модулів машинного зору дозволяє впровадити автоматизований контроль якості продукції в режимі реального часу, що знижує частку браку й витрати, пов'язані з поверненням або утилізацією неякісної продукції.

Третій важливий аспект - оптимізація управління людськими ресурсами. Система автоматизує планування змін, прогнозує потребу в персоналі та зменшує ризик помилок людини.

Аналітичні інструменти SAP Business AI, засновані на обробці великих обсягів даних, надають керівництву підприємства можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, це стосується аналізу сезонних коливань попиту, поведінки споживачів, динаміки цін на ринку та інших внутрішніх і зовнішніх чинників.

Окремо варто відзначити маркетингові можливості системи. Інтелектуальний аналіз поведінки споживачів дозволяє ефективніше формувати рекламні кампанії, оптимізувати продажі та створювати персоналізовані комерційні пропозиції. Це позитивно впливає на лояльність клієнтів та обсяг продажів.

Проведемо розрахунок інвестиційних витрат на впровадження системи SAP Business AI на ПрАТ «Оболонь»(табл. 3.2.), враховано, що система є готовим програмним продуктом, не потрібно його розробляти з нуля. Досить представити, адаптувати та інтегрувати деталі компанії.

Таблиця 3.2.

Розрахунок інвестиційних витрат на впровадження SAP Business AI на ПрАТ «Оболонь»

Показник	Вартість, грн
Ліцензія SAP Risk Management (корпоративна версія)	600 000
Впровадження, налаштування та інтеграція системи	300 000
Закупівля серверного обладнання та ПЗ для сумісності	200 000
Навчання персоналу (користувачі, IT-відділ)	100 000
Загальні інвестиційні витрати	1 200 000

Джерело: розроблено автором

Згідно з фінансовими показниками компанії, до впровадження SAP Business AI доходи від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» становили 12 784 705 тис. грн. Очікується, що завдяки системі управління ризиками на базі готового ПЗ SAP Business AI зростання доходу становитиме в середньому 0,05%. Це пов'язано із зниженням втрат, спричинених ризиковими ситуаціями:

перебоями постачання, неефективним плануванням виробництва, помилками персоналу, а також з можливістю адаптувати бізнес до коливань ринку, змін попиту чи регуляторного середовища.

Очікуване зростання доходу на рівні 0,05% є обґрунтованим, оскільки:

1. За даними McKinsey & Company (2021) та PwC (2022), впровадження цифрових технологій управління ризиками дозволяє знизити фінансові втрати виробничих підприємств на 0,03–0,07% від річного обороту, залежно від галузі та початкового рівня автоматизації. Впровадження систем штучного інтелекту у виробничих компаніях дозволяє скоротити операційні витрати в середньому на 5–10%, залежно від рівня зрілості компанії та сфери (виробництво, логістика, планування, ризик-менеджмент)[37].

2. SAP на офіційному сайті SAP.com заявляє, що впровадження модулів SAP Risk Management дозволяє ідентифікувати та нейтралізувати ризики в реальному часі, скорочуючи пов'язані втрати на аналогічному рівні[38].

Розрахунок очікуваного зростання доходу після впровадження системи:

$$12\,784\,705 * 0,0005 = 6\,392,35 \text{ тис. грн} - \text{приріст доходу (річний)}.$$

У зв'язку з придбанням програмного забезпечення SAP Business AI, яке використовується для аналізу та управління ризиками, відбувається збільшення обсягу нематеріальних активів ПрАТ «Оболонь». Первісна вартість придбаного програмного забезпечення та супутніх витрат на його впровадження становить 1 200 000 грн, з яких 100 000 грн становили витрати на навчання персоналу (що не підлягають амортизації). Таким чином, вартість нематеріального активу для обліку становить 1 100 000 грн. З урахуванням вимог чинного податкового законодавства на баланс ставиться вартість без ПДВ, отже балансова вартість НМА = $1100/1,2 = 916,7$ тис. грн.

Згідно з чинними стандартами бухгалтерського обліку, програмне забезпечення відноситься до нематеріальних активів із визначеним строком корисного використання.

У даному випадку, з урахуванням характеру та специфіки використання системи SAP Business AI в управлінні ризиками, встановлено строк амортизації - 3 роки.

Амортизація здійснюється за прямолінійним методом, що передбачає рівномірне списання вартості нематеріальних активів протягом усього строку їх використання.

Річна сума амортизації становить:

$$916,7 / 3 = 305,56 \text{ тис. грн}$$

Отже, приріст амортизаційних відрахувань унаслідок придбання елементів штучного інтелекту для управління ризиками становить 305,56 тис. грн на рік.

Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації становлять 87,72 коп.

Але завдяки впровадженню системи SAP Business AI витрати зменшуються (через зниження ризиків). Приймається гіпотеза, що завдяки впровадженню такої системи питомі витрати знижуються на 5% (Згідно зі звітом McKinsey).

Скорочення питомих витрат на 5%:

$$0,8772 * (1 - 0,05) = 0,8333$$

Розрахуємо чистий прибуток з приросту доходу:

Витрати на приріст доходу:

$$6\,392,35 * 0,8333 \approx 5\,326,75 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток:

$$6\,392,35 - 5\,326,75 = 1\,065,6 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток:

$$1\,065,6 * 0,82 = 873,8 \text{ тис. грн.}$$

Чистий грошовий потік ЧГП = Чистий прибуток + Амортизація

$$873,8 + 305,56 = 1\,179,4 \text{ тис. грн/рік}$$

Розрахуємо чистий приведенний дохід. Обчислення дисконтованих чистих грошових потоків зведемо в таблицю (табл. 3.3). Ставка дисконту 15,5%:

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків впровадження системи SAP для аналізу ризиків інвестиційних проєктів

Показники	Роки				Всього
	0	1	2	3	
ІВ	1200,00	-	-	-	1200,00
ЧГП	-	1179,4	1179,4	1179,4	3538,2
К _д	1	0,866	0,750	0,649	X
ЧГП * К _д	-	1021,4	884,6	765,4	2671,3

Джерело: розраховано автором

$$K_d = \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

Де n – роки(строк) амортизації

ЧПД (Чистий приведений дохід):

$$\text{ЧПД}_0 = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}_t}{(1+p)^t} - \text{ІВ}_{\text{зар}}, \quad (3.2)$$

$$2671,3 - 1200 = 1471,3 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід величина додатна, тобто реальні вигоди від впровадження системи SAP для аналізу ризиків інвестиційних проєктів перевищують затрати на проєкт на 1471,3 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) доходності:

$$ІД_0 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}_t}{(1+p)^t}}{\text{ІВ}_{\text{зар}}}, \quad (3.3)$$

$$ІД_0 = 2671,3 : 1200 = 2,23$$

Інакше кажучи, кожна гривня, вкладена в реалізацію ІІІ-системи, приносить 2,23 гривні дисконтованого чистого грошового потоку протягом усього життєвого циклу проєкту. Оскільки індекс доходності перевищує одиницю, це свідчить про високу ефективність інвестицій. Такий результат підтверджує доцільність і обґрунтованість вкладення коштів, адже проєкт не лише окупується, а й забезпечує суттєвий фінансовий прибуток для підприємства.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності:

$$IP = \frac{ЧП}{ІВ_{\text{заг}}}, \quad (3.4)$$

$$IP = 873,8/1200 = 0,73$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 0,73 грн. чистого прибутку щорічно.

Період окупності:

а) недисконтований:

$$ПО_{\text{н}} = \frac{ІВ_{\text{заг}}}{ЧГП}, \quad (3.5)$$

$$ПО_{\text{недиск.}} = 1200/1179,4 = 1,02 \text{ року}$$

б) дисконтований:

$$ПО_{\text{д}} = \frac{ІВ_{\text{заг}}}{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t}} \cdot n, \quad (3.6)$$

$$ПО_{\text{диск}} = 1200/2671,3:3 = 1,3 \text{ року}$$

Таким чином, недисконтований період окупності становить 1,02 роки, а дисконтований – 1,3 роки. Обидва показники суттєво менші за граничний термін у 3 роки, що вказує на швидке повернення інвестованих коштів. Це свідчить про те, що впровадження системи SAP для аналізу ризиків інвестиційних проєктів окупується в межах його життєвого циклу та має прийнятні строки повернення вкладень.

Щоб визначити ВСД необхідно збільшити ставку дисконту при розрахунку ЧПД на стільки, щоб значення ЧПД було від'ємним, наприклад, $p = 300\%$ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків впровадження системи SAP для аналізу ризиків інвестиційних проєктів для визначення

ВСД

Показники	Роки				Всього
	0	1	2	3	
1	2	3	4	5	6
ІВ	1200,00	-	-	-	1200,00
ЧГП	-	1179,4	1179,4	1179,4	3538,2

Продовж. табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
K_d	1	0,250	0,063	0,016	X
$ЧПД * K_d$	-	294,9	74,3	18,9	388,02

Джерело: розраховано автором

$$ЧПД = 388,02 - 1200 = -811,98 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо внутрішню ставку доходності ВСД.

$$ВСД = A + \frac{a*(B-A)}{a-b}, \quad (3.7)$$

Де A – величина ставки дисконту, при якій ЧПД додатний; B – величина ставки дисконту, при якій ЧПД від'ємний; a – величина додатного ЧПД при величині ставки дисконту A ; b – величина від'ємного ЧПД при величині ставки дисконту B .

$$0,155 + 1471,3 * (3 - 0,155) / (1471,3 + 811,98) = 198,8\%$$

Внутрішня норма прибутковості на рівні 198,8% свідчить про надзвичайно високий рівень фінансової стійкості та значний запас міцності ШІ-системи для аналізу ризиків інвестиційних проєктів. Такий показник демонструє, що проєкт здатний генерувати прибуток навіть за умов істотних коливань зовнішнього середовища чи внутрішніх витрат.

Інвестиційні витрати становлять 1200 тис, грн. Чистий прибуток на підприємстві в базисному періоді становить 1248254 тис. грн. Очевидно, що даний проєкт підприємство зможе профінансувати за рахунок власних коштів.

Нижче наведено підсумкову таблицю з основними показниками ефективності проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники ефективності проєкту

Показники	Од. виміру	Значення показника
1	2	3
Інвестиційні витрати	тис. грн.	1200
з них на придбання нематеріальних активів	тис. грн.	1100
Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	873,8
Чистий грошовий потік	тис. грн.	1179,4
Чистий приведенний дохід	тис. грн.	1471,3

Продовж. табл. 3.5

1	2	3
Індекс доходності	-	2,23
Індекс рентабельності інвестицій	-	0,73
Внутрішня ставка доходності	%	198,8
Період окупності недисконтований	років	1,02
Період окупності дисконтований	років	1,3

Джерело: розраховано автором

В підсумку даного підрозділу пропонується навести вплив запропонованої програми на основні показники компанії.

Чистий дохід від реалізованої продукції(проект) = 6 392,35+12 784 705 = 12 791 097,35 тис.грн.

Повні витрати(проект) = 11 215 241+ 5 326,75 = 11 220 567,75 тис.грн.

Операційний прибуток (проект) = 1 469 230 + 1065,6 = 1 470 295,6 тис.грн.

Чистий прибуток(проект) = 1 248 254 + 873,8 = 1 249 127,8 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів(проект) = 4 666 856 + (1200 – 200/1,2) = 4 667 889,3 тис. грн.

Середньорічна вартість активів(проект) = 8 524 244 + 916,7 = 8 525 160,7 тис.грн.

Продуктивність праці(проект) = 12 791 097,35/2164 = 5911 тис.грн./особу.

Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації = 11 220 567,75/12 791 097,35 *100 % = 87,72 коп.

Рентабельність діяльності (продажів) (проект) = 1 249 127,8/12 791 097,35 * 100% = 9,77%

Рентабельність активів(проект) = 1 249 127,8/8 525 160,7 * 100% = 14,7 %

Рентабельність власного капіталу(проект) = 1 249 127,8/6 543 150 * 100% = 19,09%

Розрахунки зведемо в таблицю.

Таблиця 3.6

Вплив впровадження системи для аналізу ризиків інвестиційних проєктів на фінансові показники ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	До проєкту	Після	Відхилення	
				абс.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	12 784 705	12 791 097,35	6 392,35	0,05
Повні витрати	тис. грн.	11 215 241	11 220 567,75	5 326,75	0,05
Операційний прибуток	тис. грн.	1 469 230	1 470 295,6	1 065,6	0,07
Чистий прибуток	тис. грн.	1 248 254	1 249 127,8	873,8	0,07
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	4 666 856	4 667 889,3	1 033,3	0,02
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	2164	2164	0,0	0,00
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	8 524 244	8 525 160,7	916,7	0,01
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	6 543 150	6 543 150	0,0	0,00
Продуктивність праці	тис.грн./особу	5907	5911	4,0	0,07
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	87,72	87,72	0	0,00
Фондовіддача	грн./грн.	2,74	2,74	0	0,00
Рентабельність діяльності (продажів)	%	9,76	9,77	0,01	X
Рентабельність активів	%	14,6	14,7	0,1	X
Рентабельність власного капіталу	%	19,08	19,09	0,01	X

Джерело: розраховано автором

Впровадження системи SAP для аналізу ризиків інвестиційних проєктів на ПрАТ «Оболонь» матиме позитивний вплив на ключові фінансові показники підприємства. Чистий дохід від реалізованої продукції збільшиться на 6392, тис. грн, що становить приріст на 0,05%. Це свідчить про покращення процесів прийняття інвестиційних рішень та зниження ризиків, що сприяло зростанню доходів.

Незважаючи на зростання повних витрат на 5326,75 тис. грн. або 0,05%, чистий прибуток зростає на 873,8 тис. грн. Продуктивність праці, рентабельність діяльності (продажів), рентабельність активів та рентабельність власного капіталу незначно зростають.

Загалом проєкт має високу доцільність: він забезпечив суттєве скорочення витрат без негативного впливу на фінансові результати чи кадрову політику, що демонструє ефективність інтеграції ІІІ у виробничій системі компанії та створює основу для подальшого розвитку інноваційних підходів.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми управління ризиками інвестиційних проєктів підприємства

Для ефективного впровадження системи SAP управління ризиками на ПрАТ «Оболонь» необхідно налагодити чітку систему управлінсько-організаційного забезпечення, яка охоплює всі ключові етапи проєкту: від підготовки до експлуатації. Забезпечення організаційної структури має відбуватися за участі ключових підрозділів підприємства, а саме: департаменту стратегічного розвитку, ІТ-відділу, фінансового департаменту, служби управління ризиками та кадрової служби.

На першому етапі необхідно створити міждисциплінарну проєктну команду, яка відповідатиме за координацію впровадження SAP Business AI. Команда включає представників ІТ, фінансового департаменту, служби ризик-менеджменту та зовнішніх консультантів зі штучного інтелекту. Наступним визначається перелік ризиків, які виникають при реалізації інвестиційних проєктів, джерела їх появи, частота та наслідки. Формуються вимоги до програмного забезпечення відповідно до специфіки підприємства. Вибір постачальника програмного забезпечення або інтеграційного партнера здійснюється на основі внутрішнього управлінського рішення підприємства з урахуванням технічних характеристик, вартості впровадження, досвіду реалізації подібних проєктів та після продажного супроводу.

Закупується апаратна база (сервери, комп'ютери, мережеве обладнання), а також ліцензії або модулі ПЗ. Відбувається первинне налаштування програмного продукту. IT-відділ разом із розробниками впроваджує систему на сервери підприємства, проводить її інтеграцію з існуючими ERP або CRM-системами, здійснюється тестування стабільності та працездатності рішень. Працівники, відповідальні за управління ризиками, фінансові аналітики, керівники підрозділів проходять навчання щодо користування системою, інтерпретації прогнозів та ухвалення рішень на основі аналітичних даних.

Після завершення навчання й випробування система починає працювати в реальному режимі. Запускається моніторинг ефективності її використання. В процесі експлуатації забезпечується технічна підтримка, оновлення програмного забезпечення відповідно до змін у ринковому середовищі або бізнес-процесах підприємства. В разі потреби – адаптація функціоналу під нові цілі.

Календарний план реалізації впровадження SAP Business AI наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Календарний план впровадження SAP Business AI для управління інвестиційними ризиками

Етап	Тривалість, місяці	Опис робіт
1	2	3
1. Підготовчий етап	1 місяць	Формування робочої групи, затвердження бюджету, аналіз ризиків
2. Технічне завдання і вибір підрядника	1 місяць	Підготовка ТЗ, проведення тендеру/вибір розробника
3. Розроблення та закупівля	1 місяць	Закупівля обладнання, розроблення та початкове впровадження ПЗ
4. Впровадження SAP Business AI	2 місяці	Інсталяція, налаштування, розробка сценаріїв, інтеграція з існуючими системами
5. Тестування та виправлення помилок	1 місяць	Проведення тестування, внесення коригувань
6. Навчання персоналу	2 тижні	Проведення тренінгів, підготовка інструкцій
7. Промислова експлуатація	2 тижні	Запуск системи в обмеженому режимі, моніторинг

Продовж. табл. 3.7

1	2	3
8. Повномасштабний запуск	постійно	Повна інтеграція та експлуатація у виробничому середовищі

Джерело: розроблено автором

Для успішного впровадження SAP Business AI на ПрАТ «Оболонь» було сформовано проектну команду (табл. 3.8), до складу якої увійшли фахівці з різних підрозділів підприємства. Кожен учасник команди виконує чітко визначені функції відповідно до своєї компетенції, що забезпечує ефективну реалізацію проекту на всіх етапах.

Таблиця 3.8

**Склад проектної команди з впровадження SAP Business AI на ПрАТ
«Оболонь»**

Посада	Кількість	Основні функції	Періодичність засідань
Голова комітету (Фінансовий директор)	1	Загальне керівництво, прийняття стратегічних рішень	Щомісячно
Заступник голови (Директор з розвитку)	1	Координація діяльності, контроль виконання	Щомісячно
Начальник відділу стратегічного планування	1	Аналіз стратегічних ризиків, планування заходів	Щомісячно
Головний інженер	1	Оцінка технологічних та виробничих ризиків	Щомісячно
Директор з маркетингу	1	Аналіз ринкових та комерційних ризиків	Щомісячно
Юрисконсульт	1	Правовий аналіз, регуляторні ризики	За потребою
Менеджер проекту	1	Операційні ризики конкретного проекту	За потребою

Джерело: розроблено автором

Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми управління ризиками базується на комплексному підході до впровадження технологій ІІІ, що охоплює як технічні аспекти, так і кадрові та управлінські. Правильно розроблений календарний план дозволяє уникнути збоїв у реалізації проекту, забезпечити своєчасне навчання персоналу та досягти очікуваного фінансового ефекту.

Отже, для покращення передбачення інвестиційних ризиків ПрАТ

«Оболонь» було запропоновано впровадження заходу з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту, який на базі технологій штучного інтелекту має на меті виявлення та попередження інвестиційних та інших ризиків, що дозволить компанії уникнути втрати від падіння продажів чи втрати постачальників. Удосконалити систему управління інвестиційними ризиками ПрАТ «Оболонь» пропонується через інтеграцію заходу з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту та зміну внутрішнього управління ризиками, що має на меті колаборацію елементів ШІ та менеджменту досліджуваної компанії.

На рис. 3.1 наведено оновлену систему управління інвестиційними ризиками в ПрАТ «Оболонь»

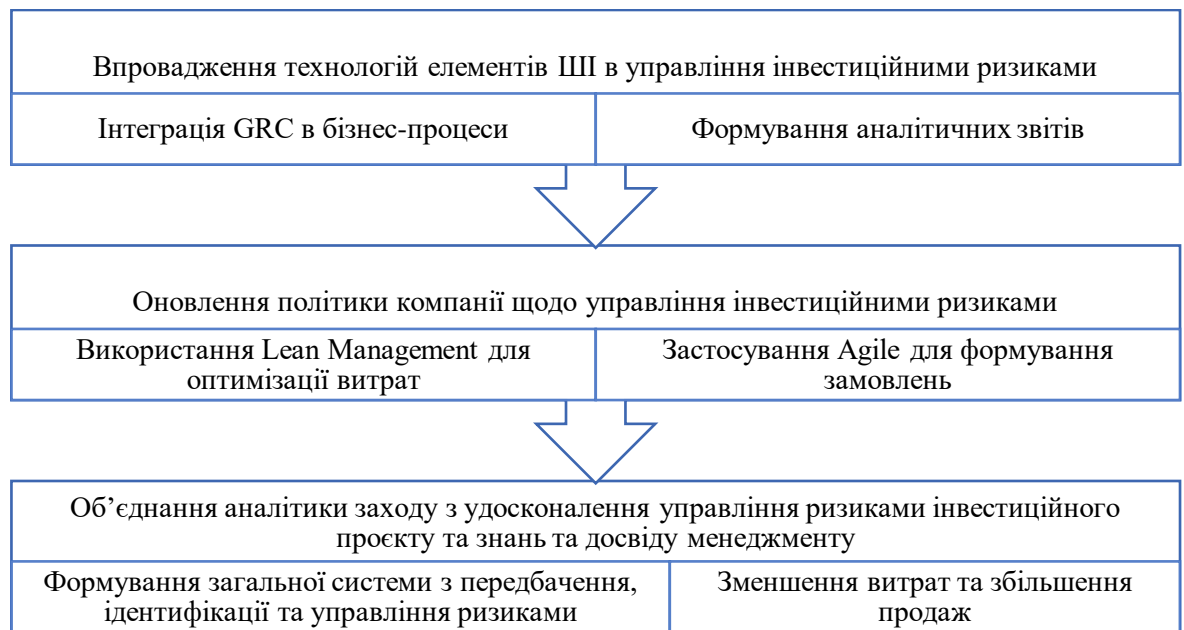


Рис. 3.1. Інтелектуально-інноваційна система управління інвестиційними ризиками в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Отож, вище наведена інтелектуально-інноваційна система управління ризиками має на меті об'єднання зусиль менеджменту з можливості технологій штучного інтелекту. Адже як було визначено, менеджмент ПрАТ «Оболонь» ефективно управляє поточними інвестиційними ризиками, проте не може їх передбачити, що власне буде робити штучний інтелект.

Отож, більш детально пропонується описати процес виявлення та

управління ризиками за допомогою технології штучного інтелекту. Технологія з використанням елементів ШІ може проаналізувати та оцінити інвестиційний ризик, а аналіз даних з різних джерел допоможе визначити ймовірність і вплив події ризику.

Після аналізу та оцінки ризику ПрАТ «Оболонь» необхідно розробити та впровадити стратегію зниження ризиків, вже використовуючи знання та досвід свого менеджменту. Елементи ШІ в свою чергу допоможуть ПрАТ «Оболонь» визначити найкращі стратегії зниження ризиків на основі історичних даних та поточних тенденцій. Алгоритми машинного навчання також можуть навчатись на попередніх подіях ризику та визначати найбільш ефективні стратегії зниження ризику на основі даних.

Аналізуючи великі обсяги даних, включаючи канали соціальних мереж, стрічки новин та історичні дані, алгоритми заходу з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту виявляють потенційні ризики, які могли бути не виявлені за допомогою традиційних методів управління ризиками. Також захід з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту може допомогти менеджменту ПрАТ «Оболонь» точно проаналізувати та оцінити ризики. Аналізуючи великі обсяги даних, алгоритми машинного навчання можуть виявляти закономірності та тенденції, які можуть вказувати на ймовірність та вплив події ризику. Ця інформація може допомогти керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення щодо розробки стратегій управління ризиками.

Не менш важливим є те, що захід з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту може допомогти ПрАТ «Оболонь» підвищити ефективність, оскільки аналіз даних у режимі реального часу, для організації допоможе швидше прореагувати на ризик, знижуючи вплив ризикової події. Використовуючи штучний інтелект для виявлення та зниження ризиків, в компанії скоротяться витрати, пов'язані з управлінням ризиками. Захід з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту дозволить більш ефективно виявляти та знижувати інвестиційні ризики в компанії, що

допоможе їй скоротити витрати, пов'язані з ризиком (такі як пошук нових постачальників чи нових клієнтів, при їх витраті чи переході до інших компаній-конкурентів). Вартість управління подією ризику може бути значною, включаючи збитки репутації, судові витрати та втрачену вигоду.

Важливим у аналітиці є поняття прогнозована аналітика, адже елементи штучного інтелекту в управлінні ризиками здатний надавати прогнозну аналітику. Прогнозна аналітика використовує алгоритми для аналізу історичних даних та виявлення закономірностей, які потім можна використовувати для прогнозування майбутніх подій. В управлінні інвестиційними ризиками прогнозна аналітика може використовуватися для виявлення потенційних ризиків до їх виникнення, що дозволить менеджменту ПрАТ «Оболонь» вживати запобіжних заходів для пом'якшення цих ризиків.

Аналітика також може бути використана для виявлення потенційного шахрайства та інших ризиків. Аналізуючи закономірності в даних, елементи ШІ можуть виявляти підозрілу активність та попереджати менеджерів ПрАТ «Оболонь» про потенційні ризики. Це може допомогти запобігти фінансовим втратам і захистити компанію від поганої репутації.

Оскільки штучний інтелект продовжує розвиватися, майбутнє управління інвестиційними ризиками виглядає все більш автоматизованим. Але навіть аналізуючи дані, виявляючи закономірності та виявляючи потенційні ризики в режимі реального часу, потреба в людському досвіді та судженнях завжди буде актуальною, що власне і пропонується зробити залучивши менеджмент ПрАТ «Оболонь» до управління інвестиційними ризиками та адаптувавши його під зміни сучасності. Також захід з удосконалення управління ризиками інвестиційного проекту допоможе компанії виявити потенційні вразливості в мережі, проаналізувати закономірності підозрілої активності та швидко відреагувати на потенційні загрози.

В міру розвитку цифрових технологій та загальної цифровізації суспільства роль штучного інтелекту в управлінні ризиками є надзвичайно

великою. І хоча ще доведеться подолати проблеми, такі як необхідність у точних та надійних даних та ймовірність помилок в алгоритмах, переваги цих технологій стають все більш очевидними, надаючи інформацію та аналіз у режимі реального часу, захід з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту допоможе ПрАТ «Оболонь» приймати більш обґрунтовані рішення, мінімізувати інвестиційні ризики та підвищити загальну продуктивність.

Елементи ШІ, побудовані на основі предметної галузі, дозволяє підвищити якість інформації та знань організації, необхідних для процесів управління ризиками, а також підвищити ефективність процесів супроводу інтелектуальних моделей оцінки ризиків. Слід зазначити, що елементи ШІ вбудовуються практично у всі стандартні процеси ризик-менеджменту ПрАТ «Оболонь» та мають потенціал застосування для оптимізації механізмів управління ризиками, що полягає у зниженні навантаження на менеджмент компанії, підвищенні надійності, ефективності та результативності відповідних процесів.

Слід відзначити, що окрім впровадження заходу з удосконалення управління ризиками інвестиційного проєкту, ПрАТ «Оболонь» має оптимізувати свою внутрішню стратегію управління ризиками та адаптувати її під зміни середовища, що пропонується зробити через впровадження Lean Management та Agile управління. Саме поєднання цих двох методик дасть змогу ПрАТ «Оболонь» оптимізувати витрати на виробництво мінеральної води та пива, постійно підтримувати зворотній зв'язок зі своїм клієнтом. Іншими словами, ПрАТ «Оболонь» продаватиме той вид продукції (мінеральну воду, сидр, пиво, тощо), який буде оптимально витратним для неї та цілком задовольнятиме запити замовника та відповідатиме його очікуванням. Тобто виготовлення цього товару буде мінімально ризиком для компанії.

На рис. 3.2 пропонується навести результативність адаптації внутрішньої стратегії управління інвестиційними ризиками до загальної

стратегії.



Рис. 3.2. Результати адаптації внутрішньої та зовнішньої стратегії управління інвестиційними ризиками на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

В підсумку слід зазначити, що ПрАТ «Оболонь» попри свій ріст в 2022-2024 рр. переживає фазу невизначеності і часткового спаду, що було викликано триваючою війною. Саме тому керівництву ПрАТ «Оболонь» в поєднанні з технологією штучного інтелекту, захід з удосконалення управління ризиками інвестиційної діяльності в контексті впровадження ПЗ SAP Business AI потрібно адаптувати своє внутрішнє середовище та підготувати менеджмент до можливим інвестиційних ризиків та до умов невизначеного зовнішнього середовища.

Отож, на рис. 3.3 наведена схема впровадження системи управління інвестиційними ризиками.



Рис. 3.3. Блок-схема впровадження інтелектуально-інноваційної системи управління інвестиційними ризиками на ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Отож, впровадження оновленої системи сприятиме зменшенню інвестиційних ризиків та дозволить менеджменту ПрАТ «Оболонь» ефективно виявляти ризики за допомогою елементів штучного інтелекту та управляти ними, попереджаючи їх повторе виникнення.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було розроблено програму управління ризиками для інвестиційного проекту на ПрАТ «Оболонь», включаючи активну реалізацію інтелектуальної технології.

Для успішної реалізації програми розроблено детальне управлінсько-організаційне забезпечення, включаючи створення міждисциплінарної проєктної команди та чіткий календарний план.

Основна мета - мінімізувати організаційний, фінансовий та технічний

ризик, покращити працівників, оптимізувати комунікації та покращити безперебійну інтеграцію в існуючі бізнес -процеси.

Реалізація систем SAP Business AI визначається як пріоритетний крок завдяки його здатності автоматизувати повсякденні процеси, прогнозувати попит, оптимізувати логістику та підвищувати ефективність управління.

Таким чином, підприємство може значно покращити продажі, зменшити витрати та покращити конкурентні переваги.

Виконана оцінка інвестиційної привабливості проєкту підтвердила його високу ефективність та швидку окупність, демонструючи значний потенціал для фінансового прибутку. Впровадження цієї системи матиме суттєвий позитивний вплив на фінансові показники компанії, зокрема, сприятиме зменшенню витрат та зростанню прибутку, що підвищить загальну економічну ефективність підприємства.

Для успішної реалізації програми розроблено детальне управлінсько-організаційне забезпечення, включаючи створення міждисциплінарної проєктної команди та чіткий календарний план. Роль ІІІ та менеджменту в оновленій системі управління ризиками є взаємодоповнюючою: ІІІ забезпечує аналіз даних та прогнозування, а менеджмент відповідає за розробку та впровадження стратегічних рішень.

Загалом, впровадження запропонованої інтелектуально-інноваційної системи управління ризиками на базі SAP Business AI є стратегічно обґрунтованим рішенням для ПрАТ «Оболонь». Вона не тільки сприятиме суттєвому зменшенню інвестиційних ризиків та підвищенню ефективності їх виявлення і попередження, але й створить міцну основу для подальшого інноваційного розвитку підприємства, підвищуючи його стійкість та конкурентоспроможність в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При написанні кваліфікаційної роботи була досліджена тема управління ризиками інвестиційного проєкту на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Інвестиційні ризики є невід’ємною складовою будь-якої діяльності, пов’язаної з капіталовкладеннями, оскільки значною мірою впливають на досягнення цілей і рівень очікуваної прибутковості проєктів. Вони можуть проявлятися на всіх етапах реалізації – від планування до експлуатації – охоплюючи фінансові, ринкові, правові, політичні та операційні компоненти. Особливої уваги заслуговує чинник зовнішньої невизначеності, зумовлений загальноекономічною нестабільністю, що лише підсилює актуальність впровадження системного підходу до ризик-менеджменту.

Ефективне управління ризиками дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози, знижувати їх вплив та забезпечувати стабільність реалізації інвестиційного проєкту. Успішно впроваджена система управління ризиками сприяє зміцненню довіри інвесторів і суттєво підвищує ймовірність досягнення стратегічних цілей. Врахування широкого спектру ризиків знижує вірогідність фінансових втрат і забезпечує довготривалу стабільність інвестиційного процесу. Оцінка ризиків – це не лише їх ідентифікація та класифікація, а й розробка відповідних інструментів управління для їх уникнення або мінімізації.

Методи оцінювання інвестиційних проєктів, які враховують часову вартість грошей і показники прибутковості, дають змогу здійснювати всебічний аналіз привабливості альтернативних варіантів інвестування. Це, у свою чергу, забезпечує вибір оптимального проєкту з максимальним фінансовим ефектом при мінімальному рівні ризику. Управління ризиками є не лише технічною функцією, а ключовим стратегічним елементом, який визначає не лише надійність, але й загальну ефективність реалізації інвестиційного задуму. Своєчасне реагування на потенційні загрози дозволяє

зменшити ймовірність провалу проєкту й підвищити шанси на успішну реалізацію.

Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, сектор безалкогольних напоїв і пивоваріння демонструє стійкий рівень інвестиційної активності. Після глибокого спаду у 2022 році, спричиненого війною, порушенням логістики та зниженням купівельної спроможності, у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення зацікавленості з боку інвесторів. Їх фокус зосереджується на модернізації виробничих потужностей, підтримці локальних брендів, екологічності упаковки та впровадженні інноваційних продуктів, що відповідають новітнім споживчим тенденціям. Ці процеси свідчать про високий адаптаційний потенціал галузі, її здатність трансформуватися та розвиватися в умовах нестабільності.

ПрАТ «Оболонь» залишається лідером українського ринку пива, утримуючи близько 20% частки. Підприємство володіє потужною інфраструктурою, широким асортиментом продукції, розгалуженою дистриб'юторською мережею, а також успішно експортує товари в понад 50 країн світу. За результатами 2024 року компанія демонструє зростання виручки, хоча рентабельність дещо знижується через підвищення витрат. Водночас активно розвиваються експортні напрямки: ЄС, Північна Америка, Близький Схід та Африка. Такий розвиток свідчить про системність у підходах до інвестиційної діяльності компанії, що поєднує економічні, екологічні та технологічні орієнтири.

Система управління ризиками на підприємстві ґрунтується на стратегічно вивіреному підході, що передбачає виявлення джерел ризиків, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища та постійний моніторинг ключових показників. У воєнних умовах це дозволяє ефективно реагувати на нестабільність і підтримувати інвестиційну привабливість компанії. Зокрема, важливим завданням є подолання наслідків криз через усунення глибинних причин їх виникнення.

У межах дослідження було запропоновано програму управління ризиками для конкретного інвестиційного проєкту ПрАТ «Оболонь», що включає впровадження інтелектуальних технологій. Центральне місце в цій програмі займає інтеграція SAP Business AI – цифрової системи, здатної автоматизувати бізнес-процеси, прогнозувати споживчий попит, оптимізувати логістику та підвищувати управлінську ефективність.

Розроблене управлінсько-організаційне забезпечення передбачає створення міждисциплінарної команди, формування чіткого графіка реалізації та встановлення ключових цілей: зменшення фінансових, організаційних і технічних ризиків, оптимізація комунікацій та інтеграція інновацій у чинні бізнес-процеси.

Запровадження SAP Business AI визначено як стратегічно важливий крок, що дозволить знизити витрати, посилити конкурентні переваги й збільшити обсяги продажу. Оцінка інвестиційної привабливості проєкту засвідчила його високу рентабельність, швидку окупність і значний фінансовий потенціал. Очікується, що проєкт матиме позитивний вплив на фінансові результати підприємства, зокрема за рахунок оптимізації витрат і зростання прибутку. Синергія між аналітичними можливостями штучного інтелекту та стратегічними рішеннями менеджменту створює умови для ефективного управління ризиками в умовах підвищеної невизначеності. AI надає точну інформацію для ухвалення рішень, а управлінська команда трансформує ці дані у конкретні дії.

Загалом, впровадження інноваційної системи управління ризиками, базованої на SAP Business AI, є стратегічно виправданим кроком для ПрАТ «Оболонь». Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати інвестиційні ризики, а й підвищити ефективність підприємства, його адаптивність і конкурентоспроможність у сучасному динамічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стахурська С. А., Ткачук С. В., Стахурський В. О. Проблеми формування джерел фінансування при проєктному інвестуванні підприємств та шляхи їх вирішення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2 (249). С. 75-81.
2. Стахурська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1558>
3. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 320 с.
4. Управління проєктами : навч. посіб. Уклад.: Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
5. Боднар Л. М., Романюк О. В. Аналіз та управління фінансовими ризиками підприємств: теорія та практика. Київ : Кондор, 2019. 240 с.
6. Кравченко О. О. Інвестиційний ризик: оцінка та управління. Харків : ХНАУ, 2018. 216 с.
7. Ситник М. П. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів у контексті управління ризиками. Київ : Наукова думка. 2020. 198 с.
8. Мартиненко В. А., Дяченко Н. В. Фінансові ризики в умовах нестабільності ринку : монографія. Харків : Фоліант. 2017. 276 с.
9. Герасимчук М. П. Стратегії зниження ризиків у фінансовому управлінні підприємством. Львів : Світ. 2016. 184 с.
10. Гордієнко Т. М., Левченко О. М. Сучасні підходи до ризик-менеджменту інвестиційних проєктів . *Молодий вчений*. 2021. № 3. С. 51-55.
11. Климчук Л. І. Управління ризиками інвестиційного проєкту підприємства . *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2. С. 112-118.
12. Сударкіна С. П., Кітченко О. М. Підходи до аналізу ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне*

управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2021. № 1. С. 56-62.

13. Ткачук Л. М., Скомаровський В. В. Аналіз ризиків інвестиційних проєктів. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. № 1. С. 115-120.

14. Давиденко Н. М., Скрипник Г. О. Інвестування : підручник. Київ : НУБіП України. 2021. 460 с.

15. Дмитренко В. О. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів на підприємстві . *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 89-95.

16. Петренко І. А. Інвестиційна діяльність підприємств: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економічний вісник університету*. 2022. № 41. С. 56-62.

17. Скоробогатова Н. Є. Інвестування : практикум : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 67 с.

18. Хоменко Н. С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (82). С. 45-50.

19. Ярмоленко В. О., Буреннікова Н. В., Кавецький В. В. Теоретико-прикладні аспекти управління ефективністю інвестицій промислових підприємств з позицій стейкхолдерської теорії: сутність, показники. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 218-229.

20. Сидоренко П. М. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2023. № 42. С. 112-118.

21. Савчук В. П. Інвестування: теорія, методи, практика. Київ : Центр навчальної літератури. 2021. 448 с.

22. Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 11. С. 170-175.

23. Гвоздєв Ю. В. Економічна сутність і значення інвестицій та інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. *Наукові праці*

Кіровоградського національного технічного університету. 2018. Вип. 33. С. 57-67. URL: <https://doi.org/10.32515/2413-340X.2018.33.57-67>

24. Гончаренко О. В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 21. С. 240-245.

25. Gitman L. J., Zutter C. J. Principles of Managerial Finance. - 13th ed. – Pearson Education, 2012. 896 p.

26. Савчук В. П. Управління інвестиційною діяльністю підприємств: ризики та шляхи їх мінімізації. *Економіка і держава*. 2020. № 2. С. 45-49.

27. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). - 6th ed. - Project Management Institute, 2017. - 756 p.

28. Шмігельська З. К. Стратегія нейтралізації ризиків у інвестиційній діяльності. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. № 8ІІР. URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/8ІІР/62.pdf

29. Жигірь А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>

30. Берляк Г. В. Економічний аналіз мінімізації впливу інвестиційного ризику на очікування інвестора за рахунок резервів. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Серія : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз*. 2015. Вип. 1. С. 14-35.

31. Lončar D. Applicative Model for Appraisal of Investment Projects Based on Real Options Methodology // Serbian Journal of Management. - 2011. - Vol. 6. - P. 269-282.

32. Lui H., Yu Y. Analysis about Risk Evaluation Based on Venture Investment Project // Proc. of 2010 3rd Int. Conf. on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Kunming, China, Nov. 26-28. - 2010.

33. Junkes M. B., Tereso A. P., Afonso P. S. L. P. The Importance of Risk Assessment in the Context of Investment Project Management: A Case Study // *Procedia Computer Science*. - 2015. - Vol. 64. - P. 902-910.
34. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
35. Ринок пива в Україні: тези з доповіді провідної аналітикині Pro-Consulting Ельміри Гулуєвої. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushhego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj>
36. Ринок безалкогольних напоїв. 2025. URL: <https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/ids-ukraine-lider-rinku-bezalkogolnih-napoyiv-ta-mineralnih-vod-2024-roku/>
37. McKinsey & Company. The digital transformation of manufacturing and operations. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-digital-factory-revolution>
38. SAP SE. SAP Risk Management. URL: <https://www.sap.com/products/risk-management.html>
39. ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua>
40. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2021 р. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf>
41. Удовиченко В. Ризики інвестування стартап-проектів. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств. *Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 19–20 листопада 2024 р.: тези доповідей*. Київ: НУХТ. 2024. С. 154–157
42. Удовиченко В. Методи оцінки та управління ризиками інвестиційних проектів. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті. *Матеріали 91-ї*

*Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів,
Київ, 7–11 квітня 2025 р. частина 3: тези доповідей. Київ: НУХТ. 2025. С. 61*

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
 М. КИЇВ, ВУЛ. БОГАТИРСЬКА, БУД. 3
 (ПРАТ "ОБОЛОНЬ")

Код за ЄДРПОУ: [05391057](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Балагута Максим Дмитрович
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2 164

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 934.00	44 062.00
первісна вартість	1001	41 192.00	85 074.00
накопичена амортизація	1002	39 258.00	41 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865.00	124 763.00
Основні засоби	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
первісна вартість	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
знос	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 645 295.00	5 047 032.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Виробничі запаси	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Незавершене виробництво	1102	97 290.00	86 739.00
Готова продукція	1103	125 792.00	151 554.00
Товари	1104	11 551.00	17 472.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078.00	1 154 958.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450.00	400 094.00
з бюджетом	1135	30 573.00	29 035.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572.00	17 147.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Готівка	1166	22.00	34.00
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	19 134.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705.00	10 763 029.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 800 435.00	7 500 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	73 984.00	46 587.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	531 853.00	458 709.00
Витрати на збут	2150	956 097.00	670 728.00
Інші операційні витрати	2180	101 074.00	54 768.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 469 230.00	2 124 421.00
Дохід від участі в капіталі	2200		593.00
Інші фінансові доходи	2220	79 544.00	45 290.00
Інші доходи	2240		11 209.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 690.00	22 209.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6 506.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 540 578.00	2 159 304.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292 324.00	-383 307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 248 254.00	1 775 997.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 248 254.00	1 775 997.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 164 530.00	4 124 933.00
Витрати на оплату праці	2505	966 878.00	784 366.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297.00	161 241.00
Амортизація	2515	492 687.00	441 293.00
Інші операційні витрати	2520	2 501 790.00	1 646 553.00
Разом	2550	9 326 182.00	7 158 386.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 839.28	5 462.47
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 839.28	5 462.47
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.