

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Організація залучення інвестиційних ресурсів на підприємство»**

**студент Антохі Петро Петрович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**Групи Ф241-8-19-Б1УБ(4,6з)**

науковий керівник роботи

**к.е.н. Мірошніченко Олексій Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до  
захисту рішенням засідання кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р

завідувач кафедри

**к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Інвестиційні ресурси підприємства: економічний зміст і класифікація.....	6
1.2. Управління інвестиційними ресурсами підприємства.....	15
Висновок по розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	23
2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства та його інвестиційної діяльності.....	23
2.2. Опис проєкту удосконалення та розвитку діяльності підприємства, а також альтернативних варіантів реалізації проєкту.....	29
Висновок по розділу 2 .....	37
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВО.....	39
3.1. Аналіз альтернативних варіантів реалізації проєкту за різних сценаріїв розвитку економічного середовища .....	39
3.2. Оцінка ризиків найбільш перспективного варіанту проєкту .....	55
Висновок по розділу 3 .....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

Актуальність теми. Наявність значної кількості загроз економічної безпеки вимагає розробки основних напрямів їх усунення, головним з яких є розробка механізму, який забезпечив би стійку економічну безпеку підприємства тобто оцінки основних ризиків. Особливість системи оцінки основних ризиків полягає в тому, що захист підприємства забезпечується по всіх напрямках і сфер діяльності. Одним з найбільш ефективних інструментів забезпечення сталої економічної безпеки організації є постійний аналіз та оцінка основних ризиків. Тому для забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства останнім часом має особливу актуальність оцінка основних ризиків.

Світова фінансова криза підкреслила актуальність проблеми вдосконалення інвестиційної діяльності підприємства. Криза змусила багато підприємств не тільки шукати нові джерела фінансування або відмовлятися від реалізації власних інвестиційних програм (що найчастіше є негативним наслідком допущених раніше прорахунків), а й ставити вищі вимоги до якості аналізу тенденцій, прогнозування, проведення розрахунків та оцінок ефективності, а також організувати можливості оперативного одержання інформації про реалізацію інвестиційних проєктів, своєчасно оцінювати вплив пропонованих управлінських рішень та відповідні заходи.

Об'єктом дослідження є підприємство, що здійснює інвестиційну діяльність.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, що виникають на підприємстві в процесі управління інвестиційною діяльністю.

Специфіку та зміст інвестиційної діяльності підприємства, функції та структуру інвестиційного менеджменту і процес прийняття інвестиційних рішень розглянули у своїх роботах зарубіжні автори: Г. Александер, В. Беренс, И. Бланк, Дж. Бейлі, Д. Норткотт, Х. Решке, В. Шарп та інші.

Проблематика аналізу та оцінки основних інвестиційних ризиків аналізується в наукових працях таких відомих вітчизняних вчених В.В.Вітлінський, В. М. Гончаров, Г. М. Коваленко, О. В. Родіонов, І. М. Сараєва. Однак, незважаючи на численні загальні дослідження окремих питань, стратегії та механізмів оцінки основних ризиків організації вимагає подальшого розвитку.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні методів та інструментів управління інвестиційною діяльністю підприємства, що забезпечують можливість залучення інвестиційних ресурсів на підприємство, а також оперативно коригувати параметри інвестиційного проекту відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями роботи є:

- дослідження економічного змісту інвестиційних ресурсів підприємств та побудови системи управління ними;
- аналіз практичних аспектів залучення інвестиційних ресурсів на підприємстві;
- визначення можливостей оптимізації процесу залучення інвестиційних ресурсів на підприємство

Методичною основою роботи виступає сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, яка дозволила дослідити процеси та явища у їх взаємозв'язку та вирішити поставлені наукові та прикладні завдання. Серед загальнонаукових методів пізнання необхідно виділити абстрактно-теоретичний, історичний, діалектичний, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, що використовуються при визначенні та узагальненні теоретико-методичних основ та розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення оцінки основних ризиків. Експертний метод оцінки вибору показників, економічного аналізу, порівняння, застосований для оцінки основних ризиків.

Інформаційно-емпіричну основу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані служби державної статистики, матеріали досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, наукові публікації та статті, опубліковані у пресі та розміщені в мережі Інтернет, з проблематики управління інвестиційною діяльністю, результати розрахунків автора.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається з трьох розділів вступу, висновків та списку літератури. Робота містить 6 рисунків, 15 таблиці та 15 додатків

## РОЗДІЛ 1 ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Інвестиційні ресурси підприємства: економічний зміст і класифікація

Розміщення коштів через інвестиції виступає ключовим інструментом для впровадження стратегії розвитку підприємства. Більше того, поточна діяльність підприємства фактично є інвестиціями у виробничі потужності. В економічній літературі існують різні трактування деяких аспектів інвестиційної діяльності підприємства. Зокрема, відсутнє узгоджене визначення терміну «інвестиційні ресурси підприємства». Зазначимо, що в зарубіжних дослідженнях це питання вже розглядається декількома економістами. У вітчизняних дослідженнях це поняття використовується відносно недавно, що пов'язано з перетворенням розуміння самої категорії «інвестиції». Однак частковим недоліком багатьох досліджень, як вітчизняних, так і зарубіжних, є те, що термін «інвестиційні ресурси», хоча й використовується, не отримав чіткого визначення [61,с.105].

Згідно зі словниковим визначенням, під терміном «ресурси» розуміють запаси або інвестиційні активи, що повністю співпадають з поняттям джерела фінансування інвестицій.

За другим підходом інвестиційні ресурси визначаються як «цінності, які вкладаються у різні інвестиційні проекти з метою збільшення багатства у різних формах». Деякі автори конкретизують склад цих цінностей, такі як «усі види майнових та інтелектуальних активів», «усі види реальних і фінансових активів» або «сукупність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів». Закон про інвестиційну діяльність містить найбільш детальний перелік цих цінностей.: «Інвестиціями є кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів); рухоме та нерухоме майно

(будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності); майнові права інтелектуальної власності; сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»); права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права; інші цінності» [3,ст.1]

Для деталізації економічної сутності ресурсів, які інвестуються підприємством нами було виявлено їх такі сутнісні ознаки.

По-перше, інвестиційні ресурси володіють потенційною здатністю приносити дохід або інший позитивний ефект економічного та позаекономічного характеру. У той самий час, потенційна здатність приносити прибуток може здійснюватися тільки при ефективному управлінні інвестиційними ресурсами, про що буде розказано більше в подальшому.

В другий ряд, інвестиційні ресурси відрізняються різноманітністю форм існування. Кожна з цих форм капіталу має свій спектр можливостей та характеристики в контексті інвестиційного процесу. Грошова форма капіталу є найбільш універсальною, але для непрямого використання в інвестиційному процесі часто вимагає його перетворення в інші форми.

В третьому рядку, ресурси, які підприємство інвестує, стають предметом ринкових відносин, оскільки їх можна купувати та продавати. Ці інвестиційні ресурси активно обертаються на специфічному ринку - інвестиційному ринку [31,с.20].

В четвертому аспекті, інвестиційні ресурси, що є джерелом прибутку для інвестора в підприємницькій діяльності, представляють собою фактор ризику. Ризик у цьому випадку виникає з можливості зменшення або відсутності прибутку, а також можливості часткової або повної втрати інвестованого капіталу. Як відомо, рівень прибутковості прямо залежить від рівня ризику.

В п'ятому аспекті, інвестиційні ресурси виступають як засіб для забезпечення ліквідності, що вказує на можливість їхньої реалізації за ринковою вартістю. Ця можливість сприяє вивільненню капіталу.

По-шосте, інвестиційні ресурси являють собою об'єкт тимчасової переваги. Інвестор завжди має вибір щодо тимчасової переваги використання капіталу, що полягає у виборі об'єктів інвестування з різним рівнем прибутковості і, відповідно, різним строком окупності.

На підставі виявлених основних характеристик ми прийшли до висновку, що інвестиційні ресурси підприємства представляють собою форму капіталу у вигляді різних матеріальних і нематеріальних цінностей, спрямованих на реалізацію підприємницької діяльності.

Отже, до складу інвестиційних ресурсів входять: грошові кошти, земельні ділянки, природні ресурси, будівлі та споруди, різноманітне обладнання, прилади та пристрої, обчислювальна техніка, транспортні засоби, винаходи, корисні моделі, програми для електронних обчислювальних машин, виробничі секрети (ноу-хау), товарні знаки та службові марки [25,с,201].

Перевага цього підходу полягає в тому, що він не порушує чинного законодавства.

Різноманіття типів інвестиційних ресурсів підприємства вимагає уточнення їх класифікації. Аналіз економічної літератури підтвердив відсутність узгоджених ознак класифікації та недоліків у багатьох існуючих класифікаціях інвестиційних ресурсів підприємства.

У першій групі класифікацій низка авторів виокремлюють такі види інвестиційних ресурсів підприємства:

- фінансування власними ресурсами і внутрішньогосподарськими резервами інвестора, такими як прибуток, амортизаційні відрахування, грошові нагромадження та заощадження громадян і юридичних осіб, а також кошти, що виплачуються органами страхування у формі відшкодування втрат від аварій, стихійних лих та інших випадків;



- залучення позикових фінансових ресурсів інвесторів або передача їм коштів (таких як облігаційні позики та інші види позик);
- привласнення фінансових ресурсів інвесторів (кошти, отримані від продажу акцій, внески громадян, юридичних осіб та інші внески);
- фінансування, здійснене централізованими об'єднаннями (спілками) підприємств відповідно до установлених правил;
- фінансування за рахунок коштів позабюджетних фондів;
- фінансування з коштів державного бюджету на безвідсоткові та відсоткові умови, а також за рахунок бюджетів місцевого самоврядування;
- залучення коштів іноземних інвесторів.

Класифікацій, що належать до другої групи, базуються на використанні як класифікаційної ознаки натурально-речової форми інвестиційних ресурсів, наприклад:

- природні ресурси;
- трудові ресурси;
- ресурси матеріального характеру, придатні для використання у сфері економічного розвитку, такі як будівлі, споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, засоби зв'язку і інші;
- інформаційні ресурси в самому широкому сенсі слова, включаючи різноманітні накопичення корисної інформації.

Щоб бути інвестором не обов'язково бути власником коштів, призначених для інвестицій, вони можуть бути як власними, так і позиковими.

Дослідження джерел фінансування інвестицій на макроекономічному рівні необхідні для визначення внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування. Із внутрішніх джерел інвестування, найбільш традиційно використовують національні джерела, в тому числі власні фінансові ресурси підприємств, фінансові ресурси ринку, збереження населення та бюджетні асигнування для інвестицій; до зовнішніх джерел належать іноземні інвестиції, кредити та позики [46,с.270].

Внутрішнім джерелами фінансування на мікроекономічному рівні є прибуток, амортизація та інвестиції власників підприємства; зовнішніми - фінансування від держави, інвестиційні кредити та кошти, які залучаються через випуск власних цінних паперів.

Під час аналізу структури джерел формування інвестицій на мікрорівні, виділяють три основні групи джерел: власні, залучені, позикові (рис. 1.1.).



Рисунок 1.1. Джерела формування інвестицій [55,с.77]

Прибуток є основним серед внутрішніх джерел інвестицій, яке залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових виплат. Частина цього прибутку, яка спрямовується на розвиток (в фонд нагромадження), можна використовувати для будь-яких інвестиційних потреб.

Додатковим джерелом внутрішніх коштів для суб'єктів господарювання є відрахування на амортизацію. Розмір цих відрахувань

залежить від обсягу використовуваних на підприємстві основних фондів і прийнятої політики амортизації.

Ба більше, до власних джерел інвестицій належать реінвестована частина необоротних активів (наприклад, кошти, отримані від реалізації основних фондів); страхові суми відшкодування збитків; резерви та інше.

Внутрішні (власні) джерела мають такі позитивні характеристики: швидкість та легкість привлечення, висока віддача за критерієм рентабельності інвестованого капіталу, значне зменшення ризику неплатоспроможності та банкрутства суб'єктів при їх використанні. У той же час вони обмежуються обсягом, що може бути залучений, і, отже, можливостями значного розширення інвестиційної діяльності за сприятливих умов інвестиційного ринку. Крім того, є обмеженою можливість зовнішнього контролю за ефективністю їх використання[69,с.98].

Грошові кошти, що отримані в позичку на визначений строк і підлягають поверненню зі сплатою визначеного відсотка, називають позиковими. Довгострокові інвестиційні кредити банків зазвичай відіграють ключову роль серед джерел фінансування інвестицій, що надаються у відомості про позики. Кредити видаються при дотриманні основних принципів кредитування: зворотності, терміновості, платності, забезпеченості, цільового використання. Однак у сучасних умовах це джерело застосовується не так часто, у зв'язку з високою ставкою банківського відсотка і невідповідністю строків реалізації реальних інвестиційних проектів строкам надання кредитів.

Не набула широкого поширення емісія облігацій, у зв'язку з нерозвиненістю фондового ринку і невисокими розмірами статутного капіталу багатьох підприємств.

Цільові державні кредити надаються, як правило, конкретному підприємству на пільговій основі. При цьому держава встановлює величину відсоткової ставки, строк і порядок повернення кредиту.

Інвестиційний лізинг є однією з найперспективніших форм залучення позикових ресурсів. Лізинг розглядають як різновид довгострокового кредиту, що надається в натуральній формі й погашається в розстрочку. Гострий дефіцит інвестиційних ресурсів, з одного боку, і значна кількість невикористовуваних виробничих об'єктів і устаткування через економічний спад в ряді галузей економіки, з іншого боку, створюють передумови для широкого застосування інвестиційного лізингу в практиці фінансування проектів [60,с.46].

Селенг - це новий спосіб залучення інвестиційних ресурсів. Ця форма запозичення представляє собою угоду, в рамках якої власник (фізична або юридична особа) передає право на користування і використання свого майна за певну плату. Об'єктами можуть бути будівлі, споруди, обладнання, сировина, гроші, цінні папери, а також продукти інтелектуальної та творчої праці. При цьому власник залишається власником переданого в оренду майна і може вимагати його повернення за першою необхідності. Селенг - це процес, коли компанія отримує доступ і використовує майно та окремі майнові права інших юридичних осіб і громадян. З погляду фінансування, інвестиційний селенг схожий на банківську діяльність. Він надає фінансову допомогу підприємствам, які стикаються з дефіцитом різних видів ресурсів, включаючи грошові кошти. У світовій практиці селенг вважається одним з ключових інструментів фінансування інвестицій у різних галузях бізнесу.

До залучених належать кошти, що надаються на постійній основі, за якими може здійснюватися виплата власникам цих коштів доходу (у вигляді дивідендів, відсотків), і які зазвичай не повертаються власникам.

Спочатку розглядається можливість використання акціонерного капіталу серед джерел фінансування інвестицій. Цей вид ресурсу може бути використаний компаніями та їхніми самостійними підрозділами (дочірніми фірмами), які створюються у формі акціонерних товариств. Іншими словами, компанії можуть використовувати цей джерело фінансування. Наприклад, для інвестиційних компаній та інвестиційних фондів аналогічною формою

залучення капіталу є емісія інвестиційних сертифікатів. Для підприємств інших організаційно-правових форм основним методом додаткового залучення капіталу є розширення статутного фонду за рахунок додаткових внесків вітчизняних та іноземних інвесторів.

Головним джерелом інвестиційних ресурсів є бюджети: державні та регіональні. Державне фінансування інвестиційних проектів може здійснюватися у формі дотацій, субсидій і грантів, пайової участі в проекті.

При фінансуванні шляхом надання дотацій, субсидій і грантів кошти зазвичай виділяються під конкретний проект на безоплатній основі.

Участь держави полягає в тому, що вона через свої структури виступає як вкладник, а решта необхідних інвестиційних вкладень здійснюється комерційними структурами. Така технологія інвестування називається проектним фінансуванням. Особливістю такої форми фінансування є можливість поєднання різних видів капіталу: державного, банківського, комерційного, міжнародного. При цьому відбувається розосередження ризику між учасниками інвестиційного проекту [58,с.106].

На конкурсних засадах із виділених бюджетних коштів, можлива фінансова підтримка перспективних інвестиційних проектів.

Залучення зовнішніх (позикових та приваблених) ресурсів характеризується рядом позитивних особливостей, таких як можливість отримання значного обсягу коштів, що кількаразово перевищує власні інвестиційні ресурси, а також забезпечення зовнішнього контролю за ефективністю інвестиційної діяльності та реалізацією внутрішніх резервів для її підвищення. Проте серед недоліків зовнішніх джерел фінансування можна виділити складність процесу їх залучення та формалізації, тривалий період залучення, вимогу надавати відповідні гарантії (за плату) або заставу майна, підвищення ризику банкрутства через несвоєчасне погашення отриманих позик, втрату частини прибутку від інвестиційної діяльності через необхідність сплати позичкового відсотка, а також часткову втрату функцій

управління діяльністю підприємства в разі акціонування або втрату частини контролю при переході до акціонерного капіталу.

Спеціальні функції відображають управлінські процеси, які сприяють виконанню загальних функцій управління. До них належать:

- розробка інвестиційної стратегії підприємства;
- оцінка та відбір інвестиційних проектів;
- забезпечення інвестиційними ресурсами;
- управління грошовими потоками з інвестиційної діяльності;
- заходи щодо зниження ризику інвестиційних вкладень;
- організація економічних відносин і зв'язків між суб'єктами інвестиційної діяльності [45,с.52].

Процес управління інвестиціями - це процес взаємодії суб'єкта й об'єкта інвестування, під час якого здійснюють стратегічно спрямоване вкладення різних видів інвестиційних ресурсів з метою одержання керованого інвестиційного доходу (ефекту) і подальшого відтворення інвестиційних ресурсів на розширеній основі [43,с.86].

Розвиток вітчизняних підприємств обмежений їхньою нераціональною структурою, зумовленою розпорошенням коштів за непрофільними напрямками, що обмежує розв'язання інвестиційних проблем. Розвинені країни з ринковою економікою демонструють, що висока концентрація акціонерного капіталу сприяє збільшенню інвестиційної привабливості підприємств та дозволяє їм реалізовувати інвестиційну стратегію, орієнтовану на підвищення їхньої вартості в довгостроковому періоді.

Оцінка альтернативних інвестиційних пропозицій включає два основних етапи:

- перевірка відповідності інвестиційних цілей конкретної галузі та загальній стратегії підприємства.
- оцінка можливості реалізації інвестиційного проекту за критерієм його економічної ефективності.

Вибір методу визначення ефективності залежить від характеру вкладень: раціоналізаційні проекти оцінюються за внутрішньою нормою рентабельності; інвестиції в нові виробництва - шляхом розрахунку їхнього життєвого циклу; придбання паїв або покупку підприємств - аналізом витрат та результатів; інвестиції в нові технології з комплексним впливом, такі як системи автоматизованого проектування, оцінюються експертними методами, додатково до кількісного стійкого аналізу.

## **1.2. Управління інвестиційними ресурсами підприємства**

Управління інвестиційними ресурсами представляє собою цілеспрямовані заходи фінансової служби підприємства, спрямовані на розробку та реалізацію рішень, пов'язаних з їх функціонуванням. У даному випадку фінансова служба виступає суб'єктом управління, а об'єктом є інвестиційні ресурси підприємства.

Побудова оптимальної системи управління інвестиційними ресурсами є важливою складовою загальної системи корпоративного управління.

Управління інвестиційними ресурсами підприємства включає ряд ключових функцій, кожна з яких детально розглядається для досягнення оптимального використання цих ресурсів [40,с.116]:

1. Розроблення стратегії формування та використання інвестиційних ресурсів:

- формулювання чітких цілей та завдань для ресурсів.
- визначення пріоритетів у функціонуванні ресурсів.
- розроблення загальної концепції дій менеджменту підприємства в інвестиційній сфері.

2. Створення інформаційних систем управління інвестиційними ресурсами:

- визначення обсягів і характеру інформаційних потреб управління.

- встановлення ефективних внутрішніх та зовнішніх джерел для збору необхідної інформації.
- створення систем, які забезпечують збір, аналіз та обробку інформації для прийняття виважених управлінських рішень.
- розроблення та впровадження адекватного інструментарію аналізу ефективності формування та використання інвестиційних ресурсів.

У межах даної функції встановлюється система ключових показників ефективності (КРІ), які віддзеркалюють стратегію управління інвестиційними ресурсами та служать сигналами щодо стану об'єкта управління.

Крім того, впроваджується система контролю за реалізацією управлінських рішень у сфері формування та використання інвестиційних ресурсів. Виконання цієї функції передбачає регулярний моніторинг фактичних значень показників, аналіз та ідентифікацію причин відхилень фактичних результатів від планових. На основі цього здійснюється ухвалення управлінських рішень з метою мінімізації відхилень, а також створення центрів відповідальності[34,с.178].

Управління інвестиційними ресурсами підприємства розділяється на два основні блоки: управління процесом їх формування та управління їх використанням.

Блок управління формуванням ресурсів включає в себе процес ухвалення рішень з питань вибору джерел фінансування інвестиційних ресурсів та регулювання їх різноманітних параметрів.

Ключовим фінансовим показником ефективності управління формуванням інвестиційних ресурсів підприємства є середньозважена ціна мобілізації коштів із всіх джерел.

Блок управління використанням ресурсів пов'язаний з ухваленням рішень стосовно ефективного використання інвестиційних ресурсів в межах операційної діяльності підприємства. Цей блок має значну галузеву специфіку. Деталі щодо складу, структури та особливостей функціонування



інвестиційних ресурсів у сфері видобутку нафти будуть ретельно розглянуті у другому розділі дисертаційної роботи.

Ключовими характеристиками, що характеризує ефективність використання інвестиційних ресурсів підприємства є система показників рентабельності. Останній являє собою різні міри відношення доходу від використання інвестиційних ресурсів до витрат на останні.

Специфіка структури управління інвестиційними ресурсами в компаніях різниться через вплив різноманітних факторів, які можна розподілити на внутрішні (ендогенні), тобто залежні від компанії, та зовнішні (екзогенні), які задаються зовнішніми обставинами. Загальні зовнішні фактори включають природні, фінансово-економічні, правові, виробничо-технологічні та соціальні аспекти.

До внутрішніх аспектів відносяться різноманітні параметри операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, а також юридичні характеристики. Власницькі та управлінські вподобання також є складовою внутрішнього впливу.

Серед ключових екзогенних чинників, що визначають специфіку управління інвестиційними ресурсами нафтовидобувних компаній, можна назвати залежність від світової кон'юнктури цін на нафту, циклічність доходів, валютні та інфляційні ризики, державне втручання в галузь і непередбачуваність змін податкового навантаження в країнах, що розвиваються, політичну нестабільність в основних нафтовидобувних регіонах. Ключовими ендогенними факторами є тривалий період окупності інвестицій, значні обсяги основних засобів, вертикальна інтеграція, транснаціоналізація, трансфертне ціноутворення, різні податкові юрисдикції підрозділів, розосередження грошових потоків [23,с.62].

Фактори, що впливають на специфіку управління інвестиційними ресурсами нафтовидобувних компаній, описані вище, зумовлюють істотну волатильність доходів і обмежену можливість їх достовірного прогнозування. При цьому склад та обсяг інвестиційних ресурсів

нафтовидобувних компаній, навпаки, характеризуються стабільністю. Таким чином, на наш погляд, адекватні інструменти оцінки ефективності управління інвестиційними ресурсами нафтових компаній не повинні ґрунтуватися на довгострокових прогнозах доходів. Водночас вони повинні приділяти пріоритетну увагу максимально достовірному визначенню вартості активів.

Інвестиційні ресурси підприємства є його основним стержнем, і, отже, мета управління цими ресурсами повинна відповідати загальній меті його функціонування. Цей підхід віддзеркалює основну тенденцію зарубіжної корпоративної практики останніх двох десятиліть, що полягає в поєднанні загальної корпоративної стратегії та фінансових аспектів.

Один із перших, хто критикував класичне розуміння мети фірми як максимізації прибутку, був американський учений Саймон Г. Він пропонував альтернативу у вигляді концепції задоволення агентів і за це був удостоєний Нобелівської премії. Згідно з основоположною концепцією сучасного фінансового менеджменту, головною метою діяльності фірми є підвищення добробуту її власників [38,с.52].

Цей підхід традиційно пов'язується з англосаксонською корпоративною традицією, в той час як у Західній Європі звичайно оцінюється діяльність компанії з урахуванням інтересів всіх зацікавлених груп (стейкхолдерів). Проте останніми роками концепція створення вартості для акціонерів як основа оцінювання функціонування фірми загалом і її окремих напрямів завойовує дедалі міцніші позиції в усьому світі, чому сприяє ціла низка чинників. По-перше, це ринок корпоративного управління і контролю, що зародився у США в 1980-х рр., який змушує менеджерів компаній насамперед орієнтуватися на інтереси акціонерів. По-друге, широке поширення по всьому світу прив'язаних до акцій форм винагороди менеджменту. По-третє, зростання частки акцій у структурі активів домогосподарств, насамперед, завдяки розвитку механізмів колективного інвестування. Нарешті, повсюдне усвідомлення необхідності переходу від

розподільчої пенсійної системи, властивої для Європи та Японії, до накопичувальної, або фондової, існування якої вимагає відповідної прибутковості акцій.

Перелічені чинники актуальні і для нафтових компаній, оскільки вони, як правило, характеризуються розподіленою структурою власності зі значною часткою міноритарних акціонерів, у тому числі інституційних інвесторів.

Таким чином, метою управління інвестиційними ресурсами підприємства є максимізація його вартості.

Важливо відзначити, що, хоча основним показником ефективності компанії в кінці кінців є її ринкова вартість, менеджерам не можна використовувати цей показник як єдиний критерій при прийнятті рішень. На коротко- і середньострокових горизонтах оцінки динаміки цін на акції обов'язково впливає стан сектору, до якого належить компанія, і загальний стан ринку. Іншими словами, розходження між фактичними результатами діяльності та ринковими очікуваннями, а також зміни цих очікувань, мають більший вплив на ціну акцій, ніж самі результати. Таким чином, важливо пов'язати ринкову вартість компанії з конкретним показником внутрішньої вартості, який ґрунтується на основних факторах і відображає, яким чином менеджмент може створювати вартість для власників підприємства.

Внутрішня вартість (англ. Intrinsic Value) визначається насамперед довгостроковою здатністю компанії виробляти грошовий потік. Однак прогноз майбутнього грошового потоку, виконаний менеджментом компанії, може відрізнитися недостатнім ступенем надійності. Зроблений же зовнішнім аналітиком, прогноз грошових потоків і зовсім являє собою суб'єктивну, не стандартизовану оцінку з порівняно низькою ймовірністю реалізації [49,с.85].

Водночас величина грошового потоку визначається такими об'єктивними фінансовими параметрами, як темпи зростання доходу (як функція темпів зростання вкладеного капіталу) і рентабельність інвестованого капіталу (у співвідношенні з витратами компанії на капітал).

Ці важелі створення вартості можуть по-різному впливати на грошовий потік залежно від поточного стану бізнесу. Коли компанія вже досягла високої рентабельності інвестованого капіталу, вона створює більше вартості, якщо прискорює своє зростання, ніж продовжуючи підвищувати рентабельність. Якщо ж прибуток не покриває витрати на капітал, подальше зростання призведе тільки до руйнування вартості. При цьому одностороння увага до показника рентабельності зі зневагою до показника зростання може обернутися для компанії недалекоглядним вичавлюванням соків з бізнесу зі збитком для розвитку в довгостроковій перспективі. Іншими словами, у процесі управління інвестиційними ресурсами необхідно дотримуватися балансу між двома названими важелями [62,с.321].

Таким чином, основними завданнями управління інвестиційними ресурсами підприємства є забезпечення максимальної прибутковості використання інвестиційних ресурсів за прийняттого рівня ризику та мінімізація ціни формування інвестиційних ресурсів, а також зростання обсягів капіталу, що вкладається.

В той час, коли управління інвестиційними ресурсами підприємства виконує завдання, це утворює ієрархічну структуру. У вершині цієї структури розташовані вищезгадані основні завдання, які, своєю чергою, стають конкретнішими завданнями на нижчих рівнях, індивідуально для кожної конкретної компанії. Серед таких завдань можуть бути, наприклад, диверсифікація напрямків інвестування, забезпечення високих темпів реального інвестування, досягнення певних обсягів основних засобів або конкретної структури портфеля цінних паперів і так далі.

Виходячи із вищесказаного, можна сформулювати ряд загальних принципів управління інвестиційними ресурсами підприємства:

- Фокус на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Управлінські рішення у сфері функціонування інвестиційних ресурсів повинні враховувати відповідність місії компанії та стратегічним напрямкам її розвитку.

- Взаємодія з усіма системами управління підприємством. Забезпечення ефективності у всіх сферах діяльності підприємства прямо або опосередковано пов'язане із вибором напрямів і форм інвестування, а також параметрами формування інвестиційних ресурсів.

- Сполученість у прийнятих управлінських рішеннях, передусім, полягає у взаємозв'язку стратегії формування ресурсів і стратегії їхнього майбутнього використання. Це передбачає вирішення питань, пов'язаних з обсягами, термінами, цінами, рентабельністю, а також іншими умовами і обмеженнями, що стосуються формування та використання ресурсів.

- Динаміка прийнятих управлінських рішень залежить від змін у внутрішніх і зовнішніх факторах. Завдяки швидкій зміні зовнішніх умов та внутрішніх характеристик діяльності компанії, виникає необхідність постійної актуалізації рішень у сфері формування та використання інвестиційних ресурсів підприємства.

- Різноманіття підходів до формулювання конкретних управлінських рішень обумовлено тим, що в умовах постійних змін неможливо визначити єдиний оптимальний варіант. При підготовці кожного управлінського рішення необхідно враховувати різноманітні альтернативи дій, базуватися на об'єктивній оцінці та урахуванні ризиків і факторів невизначеності.

- Застосування системного підходу визначається необхідністю гармонізації інтересів всіх учасників інвестиційного процесу, таких як інвестори, кредитори, фінансові посередники, замовники, підрядники, постачальники, користувачі об'єктів інвестування та інші.

Важливо відзначити, що управління інвестиційними ресурсами підприємства представляє собою складну систему, що включає різні компоненти, такі як суб'єкт і об'єкт управління, мета, завдання, функції, принципи та фактори управління. Різноманітність цієї системи визначається наявністю різноманітних інструментів для аналізу ефективності її функціонування. Далі буде розглянуто сучасні методи оцінки ефективності процесів формування та використання інвестиційних ресурсів [65,с.70].

## Висновок по розділу 1

Важливим засобом реалізації стратегії розвитку компанії є залучення коштів шляхом інвестування. Крім того, поточна діяльність компанії фактично є інвестиціями у виробництво. В економічній літературі окремі аспекти корпоративної інвестиційної діяльності трактуються по-різному

Дослідження джерел фінансування інвестицій на макроекономічному рівні є необхідним для аналізу внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування. Внутрішні джерела включають національні фінансові ресурси, такі як власні фінансові засоби підприємств, фінансові ресурси ринку, накопичення населення та бюджетні асигнування на інвестиції. До зовнішніх джерел належать іноземні інвестиції, кредити та позики.

Управління інвестиційними ресурсами підприємства розділяється на два основні блоки: управління процесом їх формування та управління їх використанням.

Інвестиційні ресурси підприємства становлять його основну складову, і, отже, керування цими ресурсами повинне відповідати загальній меті його функціонування. Цей підхід відображає основну тенденцію зарубіжної корпоративної практики останніх двох десятиліть, що полягає в поєднанні загальної корпоративної стратегії з фінансовими аспектами.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДРИЄМСТВІ

### 2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства та його інвестиційної діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернофарм» (ТОВ «Тернофарм») є самостійною юридичною організацією, що діє на підставі Статуту. Основний напрям діяльності – це виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. Додаткові напрями діяльності: вантажний автомобільний транспорт, оптова торгівля фармацевтичними товарами, роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Розмір внеску до статутного фонду - 76600080,00 грн. Облікова кількість штатних працівників станом на 31.12.2022р - 1070 осіб.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Тернофарм» складається з відповідних служб та відділів з виділенням функцій керування логістикою, фінансами, комерційною діяльністю, виробництвом та якістю, управління персоналом, дослідний центр.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Тернофарм»

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції (виконання перевезень, робіт, надання послуг), тис. грн	1267213	1449111	181898	14,35
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	534273	658077	123804	23,17
3. Валовий прибуток тис. грн	732940	791034	58094	7,93
4. Рентабельність виробництва продукції, %	1,372	1,202	0	-12,38

продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5
5. Операційні доходи, тис. грн	173 478	175 092	1 614	0,93
6. Операційні витрати (сума адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат), тис. грн	675 550	725 648	50 098	7,42
7. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток), тис. грн:	230 868	240 478	9 610	4,16
8. Рентабельність операційної діяльності (продаж), %	0,182	0,166	-0,016	-8,91
9. Доходи від фінансової та інвестиційної діяльності, тис. грн	547	1 548	1 001	183,00
10. Фінансові витрати, тис. грн	187 462	185 911	-1 551	-0,83
11. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн:				
Прибуток;	43 953	56 115	12 162	27,67
Збиток.				
12. Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	10 621	13 381	2 760	25,99
13. Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн	33 332	42 734	9 402	28,21
14. Чистий прибуток, або збиток, тис. грн	33332	42734	9 402	28,21
15. Рентабельність активів, %	0,01443	0,01734	0,0029	20,16
16. Коефіцієнти: валового прибутку	0,578	0,546	-0,0325	-5,62
чистого прибутку	0,026	0,029	0,0032	12,11
12. Власний капітал, тис. грн	702220	744954	42734	6,086
20. Рентабельність капіталу, %	4,86	5,91	1,05	21,605



Проаналізувавши дані обчислювань, можна зробити висновок, що, незважаючи на негативні міни в економіці країни, взагалом діяльність ТОВ «Тернофарм» є прибутковою. Власний капітал у 2022 році збільшився на 6,09% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Цей показник виріс за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про підвищення рівня продажу.

Собівартість реалізованої продукції виросла на 123804 тис. грн., або на 23,2%. Цей показник не можна розцінювати, як негативний тому, що обсяги реалізованої продукції також збільшилися.

Операційні витрати збільшилися на 7,42%, але це пов'язано з підвищенням об'єму виробництва тому, що операційні витрати на 1 грн чистого доходу у 2022 році зменшилися 1,73%. Таким чином можна сказати, що чистий прибуток збільшився у 2022 році за рахунок зменшення операційних витрат.

Валовий прибуток ТОВ «Тернофарм» у 2022 році збільшився порівняно з 2021 роком на 7,93%, але у 2021 році знизився на 19,45%. Зниження валового прибутку у 2021 році порівняно з попереднім періодом пов'язане з впливом пандемії коронавірусу на економіку України та, звичайно, на всю фармацевтичну галузь. Рентабельність ТОВ «Тернофарм» знизилась у 2021 році на 15,66%, у 2022 році на 2,61%. Зниження рентабельності у 2022 році пов'язане зі збільшенням операційних витрат, збільшення інфляції в Україні та зростанням цін на сировину.

Зростання рентабельності власного капіталу (ROE) в 2022 році говорить про те, що компанія надійна і здатна приносити стабільний дохід, оскільки вона вміє розумно використовувати капітал, щоб збільшувати продуктивність і прибуток. В середньому нормальне значення ROE в розвинених країнах становить приблизно 10-12%. У країнах з більш високою інфляцією показник повинен бути вище, приблизно 20-30%. [26]. Рентабельність капіталу ТОВ «Тернофарм» менше норми, чим вище буде значення ROE, тим більш приваблива буде компанія в очах інвесторів.

Протягом 2022 року рентабельність активів підвищилася на 0,29%. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку. Загалом, діяльність компанії була ефективною в 2022 році порівняно з 2021 роком.

Рентабельність виробництва у 2022 році знизилась порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину, витрат на доставку сировини.

Коефіцієнт валового прибутку допомагає обчислити, скільки грн доходу залишається після вирахування всіх прямих витрат на виробництво. Тобто, у 2022 році цей коефіцієнт був на 5,62% нище, ніж у 2021 році. Теоретично, чим вище Квп, тим краще для компанії, оскільки надлишки грошей можуть бути використані для погашення інших операційних витрат, таких як витрати на продаж, загальні та адміністративні витрати, маркетингові витрати, витрати на проценти тощо. В нашому випадку низький Квп є попереджувальним сигналом, оскільки він вказує на слабкі експлуатаційні показники компанії.

Валовий прибуток у 2022 році збільшився на 58094 тис. грн, або 7,9%. В 2021 році ТОВ «Тернофарм» отримало чистий прибуток з однієї гривні продажу 0,026 грн, а в 2022 році вже 0,029 грн. Цей показник теж можемо розцінювати, як позитивний.

Аналіз інвестиційної діяльності ТОВ «Тернофарм» дає змогу виокремити такі особливості цієї діяльності на підприємстві:

- тривалі та фіксовані строки реалізації інвестиційних проєктів, яких необхідно дотримуватися;
- динамізм діяльності, схильність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища в процесі реалізації проєкту (звідси виникає необхідність своєчасно аналізувати вплив подібних змін і коригувати параметри та напрями реалізації інвестиційних проєктів);

- наявність безлічі центрів відповідальності, що беруть участь в інвестиційному процесі, взаємовідносини між якими мають бути оптимально організовані та скоординовані;

- складності отримання оперативної інформації про перебіг реалізації інвестиційного проекту та обліку грошових потоків, пов'язаних з інвестиційною діяльністю.

Це може призвести до виникнення таких типових проблем як: недотримання строків реалізації проекту, нестача запланованого обсягу інвестиційних коштів для завершення проекту, зменшення фактичного фінансового результату порівняно з плановим значенням.

2022 рік став важким, повномаштабна війна стала викликом для України, для фармринку. Основним завданням у воєнному 2022 році було вистояти та зберегти виробництво і колектив попри всі труднощі.

Так , у 2022 році випущено 27 517,373 тис. упаковок готових лікарських засобів. Реалізовано готової продукції, робіт ( послуг) на суму 1334,9 млн. грн.

В зв'язку з введенням воєнного стану відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 " Про введення воєнного стану в Україні", з метою мінімізації негативного впливу на фінансовий результат Товариства Керівництво проводило гнучку політику управління ризиками і контролю за ними.

Також до основних ризиків в діяльності Товариства можна віднести : ризик зміни правового середовища; ризик, пов'язаний зі змінами кон'юнктури ринку, в якому діє Товариство, який є передбачуваним та регулярно відслідковується та оцінюється Товариством; макроекономічні та форс-мажорні ризики. Всі ці вищенаведені фактори в купі з військовим ризиком можуть призвести до зменшення обсягів виробництва та реалізації готової продукції , робіт і послуг та призвести до зменшення прибутку.

Фінансово-економічний ризик має високий ступінь впливу на діяльність Товариства. Товариство в своїй діяльності використовує імпортні

субстанції, які є складовими лікарських засобів. Імпортні субстанції закупаються за іноземну валюту. Національному Банку України вдалося стабілізувати курс іноземної валюти до національної валюти України і це дає можливість прогнозувати витрати по імпорتنих закупівлях сировини та матеріалів, однак тут залишається віськовий фактор який може вплинути на курс іноземної валюти.

Фармацевтичне виробництво потребує постійного екологічного контролю. Екологічний ризик для Товариства полягає у підвищенні вимог з боку регулюючих органів стосовно об'ємів викидів забруднюючих речовин. Проте вплив зазначеного ризику не суттєвий, оскільки на підприємстві постійно здійснюється сертифікаційний аудит Системи управління довкіллям. Одним з головних пріоритетів для товариства є принцип сталого розвитку, під яким розуміється економічне зростання при максимально раціональному використанні природних ресурсів та збереження довкілля для майбутніх поколінь. Для реалізації концепції сталого розвитку на Товаристві запроваджено Систему екологічного менеджменту (СЕМ) та одержано сертифікат на відповідність ДСТУ ISO 14001.

Ризик пов'язаний з кон'юктурою ринку. Фармацевтичний ринок України є одним з найбільш конкурентних через велику присутність продавців та виробників лікарських засобів на даному ринку. Відповідні служби Товариства постійно працюють над розробкою нових препаратів з метою присутності на фармацевтичному ринку з власними брендовими лікарськими засобами та генериками.

На підприємстві працює Центр досліджень та розробок, що займається розробкою складу, технології та методів контролю препаратів-генериків та оригінальних композицій з метою їх наступної реєстрації в Україні та за її межами, виробництвом препаратів по контракту, а також вдосконаленням номенклатури лікарських засобів, для покращення їх якості та стабільності в процесі зберігання.

Протягом 2022 року дослідним центром проводились роботи згідно затверджених планів розробок та впровадження нових лікарських засобів.

Впроваджено у промислове виробництво препарати власно ї розробки:

ЛЗ ФРИНОЛ, краплі оральні по 50 мл у флаконі ЛЗ КСИЛОСПРЕЙ, спреї назальний 1,0 мг/ мл, по 10 мл ЛЗ РІНГЕРА ЛАКТАТ, розчин для інфузій по 200 та по 400 мл Впроваджено у виробництво препарати контрактних виробників:

- ТОВ НВФ «МІКРОХІМ»
- ТОВ ХФП «ЗДОРОВ'Я НАРОДУ»

Перспективи розвитку по зоні досліджень і розробок:

1. Виробництво препаратів по контракту.
2. Оптимізація технологічних процесів виготовлення ГЛЗ та процесів очистки обладнання.
3. Впровадження у виробництво нових лікарських форм - спреї назальні, лікувальні лосьйони, суспензії
4. Збільшення номенклатури ветеринарних лікарських засобів - розробка, впровадження у виробництво на ліцензованих ділянках.
5. Збільшення номенклатури інфузійних та ін'єкційних лікарських засобів, розробка і впровадження їх у виробництво.
6. Продовження розробки нових препаратів на рослинній основі, в тому числі оригінальних комбінацій, а також рослинних чаїв.
7. Розробка дієтичних добавок та виробів медичного призначення.
8. Адаптація документації до вимог Європейської фармакопеї.

## **2.2. Опис проєкту удосконалення та розвитку діяльності підприємства, а також альтернативних варіантів реалізації проєкту**

Планується проєкт оптимізації технологічних процесів виготовлення та процесів складування. Інвестуючи в складську інфраструктуру, збудовану за

сучасними інноваційними європейськими технологіями ТОВ «Тернофарм» зможе підвищити міжнародну конкурентоспроможність.

Збереження якості товару ТОВ «Тернофарм» стає все більш актуальною і важливою задачею. Потреба ринку постійно зростає. Вирішити цю проблему допоможуть інноваційні технології зберігання.

Дослідивши сучасні тенденції інноваційного розвитку технологій зберігання встановлено, що для впровадження їх у діяльність ТОВ «Тернофарм» необхідно залучення професіоналів з багаторічним досвідом, одним з них є європейська компанія. «Plattenhardt+Wirth GmbH».

Для здійснення проекту транспортно-логістичного терміналу планується виконати наступні роботи:

технологічне опрацювання проекту по підрозділах:

«теплоізоляційна частина»: теплоізолюючі конструкції, двері, секційні ворота;

«холодопостачання»: гідравлічні, електричні схеми, плани розташування обладнання і комунікацій;

поставка матеріалів і будівництво теплоізоляційного контуру холодильних камер;

поставка холодильного обладнання. створення сховища;

поставка обладнання регулювання газового середовища;

монтажні і пуско-налагоджувальні роботи.

Технічні рішення проекту ґрунтуються на сучасних технологіях обробки і зберігання, відповідають чинним нормам і правилам і забезпечують безпечну експлуатацію будівель і споруд при дотриманні заходів з охорони праці, техніки безпеки і вибухо-пожежобезпеки.

Шляхом формування інноваційного розвитку ТОВ «Тернофарм» є розробка проекту будівництво транспортно-логістичного терміналу з РГС (ULO) (регульованим газовим середовищем), за технологіями «Plattenhardt+Wirth GmbH». Отже, в мінливому зовнішньому середовищі діяльності ТОВ «Тернофарм» пропонується формування інноваційного

проекту будівництво сховища з РГС (ULO). Виконавцем проекту вибрана компанія «Plattenhardt+Wirth GmbH».

Якщо для виконання проекту будівництва сховища з (ULO) за контрактом необхідно залучати 3-4 компанії, то немає впевненості в тому, хто несе загальну відповідальність за проект. По суті, якщо відповідальні всі, значить, відповідальності не несе ніхто. Компанія «Plattenhardt + Wirth GmbH» бере на себе всі етапи роботи. «Фактично, від ТОВ «Тернофарм» потрібні дані про місце розташування сховища. Розуміння, який необхідний адміністративний корпус, а також якою має бути місткість камер та інш.

Основною перевагою співпраці з «Plattenhardt+Wirth GmbH» є комплексний підхід. Інші компанії, пропонують лише часткове оснащення сховища, або тільки систему охолодження, або тільки двері. У «Plattenhardt + Wirth GmbH» ж є власне виробництво дверей для холодильних камер, холодильного обладнання, систем автоматики і регулювання, іншого.

У штаті компанії «Plattenhardt + Wirth GmbH» є кваліфіковані німецькі інженери, які розробляють проект, виходячи з вітчизняних стандартів, а потім, у співпраці з місцевими проектними організаціями, ці рішення адаптуються відповідно до особливостей і норм певного регіону.

«Plattenhardt + Wirth GmbH» виконує будівельні роботи, оснащення сховища, його запуск і подальше обслуговування. Враховуються такі моменти, як: підведення води, енергозабезпечення – з таких дрібниць, на перший погляд, і формується якість роботи. «Plattenhardt+Wirth GmbH» розробляє та дає обґрунтування технологій зберігання, підказує, що саме використовувати.

Послуги «Plattenhardt+Wirth GmbH» - не найдешевші, оскільки, 80-90% витрат за проектом припадає на обладнання. Але ТОВ «Тернофарм» для підвищення міжнародної конкурентоспроможності потрібно вибирати надійність і якість, оскільки транспортно-логістичний термінал – довгостроковий проект.

Проект полягає в спорудженні транспортно-логістичного терміналу у Вінницькій області.

Витрати проекту:

Вартість обладнання – 680000 євро;

Вартість проектних робіт – 19 300 євро;

Вартість будівельно-монтажних робіт – 101 000 євро;

Монтаж системи – 18 314 євро;

Монтаж будівлі з панелей 800 м<sup>2</sup> при висоті 5 м – 144 000 євро;

Адміністративні витрати з обслуговування проекту – 54 280 євро;



Рисунок 2.1. Орієнтовна структуру витрат на реалізацію проекту транспортно-логістичного терміналу ТОВ «Тернофарм»

Сума інвестицій у проект забудови транспортно-логістичного терміналу складає 1016894 євро або 38,364 млн.грн.

Планується, що джерелами фінансування інвестиційного проекту будуть залучені кошти і передбачені наступні умови залучення позикових коштів:

Сума позики складе 50% або 19,32 млн.грн.

Власні кошти складатимуть 50% або 19,32 млн.грн.



Отримані грошові кошти будуть інвестиціями в основний капітал. Позика (і повернення інвестицій) надається терміном на 5 років;

Процентна ставка за кредитом прийнята на рівні 7 %; (програма державної підтримки з ініціативи Президента та Кабінету Міністрів України та реалізується за підтримки Президента та Уряду України на реалізацію інвестиційних проектів для розвитку підприємництва).

Передінвестиційна стадія інвестиційного проекту - 1 квартал 2024 року.

Початок реалізації проекту - 2 квартал 2024 року

Початок функціонування транспортно-логістичного терміналу заплановано з 2025 року.

Термінал є комплексним транспортно-логістичним центром. Окрім послуг відповідального зберігання на складах класу «А», надаватимуться також послуги автостоянок, магазин, компактні екологічно чисті цехи. Для роботи логістичних операторів організується будівництво бізнес-центру з подальшим здаванням в оренду офісних площ. Для зберігання порожніх та вантажних контейнерів, а також їх ремонту – контейнерний двір із цехом для ремонту контейнерів. Крім того, проектом передбачено будівництво виставкового майданчика із навантажувальною рампою для демонстрації.

Складський комплекс включає теплі, холодильні та неопалювані складські приміщення, призначені для роботи з генеральними вантажами.

На теплих складах передбачені спеціальні майданчики для особливо цінних вантажів, таких як: мобільні телефони, дорогі будматеріали, косметика. Кожен теплий склад буде обладнаний підлогами з безпилітовим покриттям, автономними системами відеоспостереження та пожежогасіння, автомобільними доками та відповідати іншим характерним вимогам до складу класу «А».

На всіх складах передбачено можливість зберігання негабаритних вантажів. Кожен склад має площу 10 000 м<sup>2</sup> (розрахункові параметри). Зберігання товару багатоярусне (з зберіганням вантажів 1-го ярусу). Палето-місткість одного складу становить 19 000 палето-місць.

Відкриті стоянки автотранспорту призначені як для особистого автотранспорту працівників комплексу, так і для надання послуг вантажним та легковим автомобілям (понад 300 місць).

Передбачаючи зростання товароруху план доходів, витрат і фінансових результатів проектного транспортно-логістичного терміналу наведено у табл. 3.

Таблиця 3

План доходів, витрат і фінансових результатів проектного транспортно-логістичного терміналу

Показники	2025 рік	2026 рік	2027рік	2028 рік	2029рік
1	2	3	4	5	6
Обсяг надходжень, тис. грн.	67066,5	71122,3	75410,1	79969,9	84806,3
Надходження від транспортних послуг	20120	21336,7	22623	23991	25441,9
Надходження від складських послуг	46946,5	49785,6	52787,1	55978,9	59364,4
Операційні витрати, тис. грн.	52908,8	56565,3	60484,9	64706	69199,9
Амортизаційні відрахування (будівлі, споруди15 %), тис. грн.	701,7	596,4	507	430,9	366,3
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	1045,5	993,3	943,6	896,4	851,6
Витрати на обслуговування, тис. грн.	670,7	711,2	754,1	799,7	848,1
Операційний прибуток, тис. грн.	11739,8	12256,1	12720,5	13136,9	13540,4
Сплата відсотків за кредит, тис. грн.	6953,4	6953,4	5562,7	4172	2781,3

Прибуток до оподаткування, тис. грн.	4500,5	5057,2	6946,9	8783,5	10602,8
Сума податку на прибуток, тис. грн.	810,1	910,3	1250,4	1581	1908,5
Чистий прибуток, тис. грн.	3690,4	4146,9	5696,5	7202,5	8694,3

Таким чином основними видами надходжень проєктованого транспортно-логістичного терміналу є надання транспортно-логістичних та складських послуг.



Рисунок 2.2. Структура надходжень проєктованого підприємства

Рівень безбитковості (розрахувати точка безбитковості) проєкту транспортно-логістичного терміналу наведений у табл.

Таблиця 4

Рівень безбитковості (розрахувати точка безбитковості) проєкту транспортно-логістичного терміналу

	2025 рік	2026 рік	2027рік	2028 рік	2029рік
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації	67066,5	71122,3	75410,1	75410,1	75410,1

Змінні витрати	52 909	56 565	60 485	60 485	60 485
----------------	--------	--------	--------	--------	--------

1	2	3	4	5	6
Валова маржа	14157,7	14557	14925,2	14925,2	14925,2
Постійні витрати	2417,9	2300,9	2204,7	2127	2066
Прибуток	11739,8	12256,1	12720,5	12798,2	12859,2
Сила впливу операційного ливериджу	1,21	1,19	1,17	1,17	1,16
Поріг беззбитковості	11453,8	11241,7	11139,3	10746,7	10438,5
Запас фінансової міцності	55612,7	59880,6	64270,8	64663,4	64971,6

За даними таблиці поріг беззбитковості транспортно-логістичного терміналу у 2025 році складає 11453,8 тис.грн. та в подальшому знижується а запас фінансової міцності зростає.

## Висновок по розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернофарм» відоме своїм лідерством у виробництві готових лікарських засобів та фіто-хімічних речовин на основі рослинної сировини. Основний напрямок діяльності - це виготовлення фармацевтичних засобів і матеріалів. Крім того, компанія також займається вантажним автомобільним транспортом, оптовою та роздрібною торгівлею фармацевтичними товарами.

Аналіз показує, що, незважаючи на виклики економіки країни, загальна діяльність «Тернофарм» є прибутковою. У 2021 році власний капітал збільшився на 6,09% порівняно з попереднім роком, головним чином за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, що вказує на підвищення обсягу продажів.

Рентабельність активів також зросла на 0,29% у порівнянні з 2020 роком, завдяки оптимізації структури оборотних активів та збільшенню чистого прибутку. У цілому, у 2021 році діяльність компанії була ефективною.

Крім того, на підприємстві працює Центр досліджень та розробок, який займається розробкою складу, технологій та методів контролю препаратів-генериків та оригінальних композицій, а також виробництвом препаратів за контрактом та вдосконаленням номенклатури лікарських засобів.

## РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВО

### 3.1. Аналіз альтернативних варіантів реалізації проєкту за різних сценаріїв розвитку економічного середовища

Виявлені особливості та проблеми інвестиційної діяльності ТОВ «Тернофарм» зумовлюють напрями вдосконалення управління цією діяльністю:

- посилення інтеграції із загальною системою управління підприємством, оскільки ефективність усіх сфер діяльності підприємства прямо або побічно пов'язана з вибором напрямів і форм інвестування;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства;
- забезпечення високої гнучкості управління інвестиційною діяльністю, викликаного динамікою чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- забезпечення варіативності підходів до розроблення окремих управлінських рішень і вироблення системи критеріїв оцінки та вибору альтернативних варіантів.

Звідси випливає актуальність і необхідність вирішення таких завдань:

- розроблення концепції довгострокового інвестиційного планування на основі оптимального використання ресурсного потенціалу;
- забезпечення інформаційної підтримки інвестиційної діяльності про стан зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою створення та розвитку інформаційної інфраструктури;
- розроблення та удосконалення методики проведення інвестиційних розрахунків та оцінки ефективності проєктів;
- організація моніторингу процесу реалізації проєктів;
- створення цілеспрямованої системи поточного контролю досягнення цілей і планових показників ефективності проєкту;

- розроблення методики аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі та оперативна оцінка їх впливу на перебіг проекту;
- розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності.

В системі управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Тернофарм» основні етапи управління виконуються в такій послідовності без здійснення зворотного зв'язку:

- формулювання проблеми (інвестиційна мета); пошук альтернатив (інвестиційні ідеї);
- оцінка та вибір альтернатив (інвестиційні проекти);
- формування інвестиційної програми;
- реалізація інвестиційних проектів;
- контроль реалізації.

При цьому після вибору проекту на стадії його реалізації управління здійснюється тільки на оперативному рівні з метою в повному обсязі реалізувати обраний і узгоджений проект у затверджені терміни. У більшості випадків відсутній глибокий аналіз доцільності подальшої реалізації проекту в первісному вигляді в умовах, що змінилися.

Підприємству ТОВ «Тернофарм» доречно запровадити метод управління інвестиційною діяльністю із замкнутим циклом, який передбачає організацію виконання ключових функцій цієї діяльності (планування, реалізація, облік, контроль і регулювання) за циклом із визначеною періодичністю та з урахуванням усіх змін у системі й інформації, накопиченої на попередніх етапах, що забезпечує зворотний зв'язок з метою коригування дій на кожній стадії реалізації проекту (рис. 3.1).

На представленій схемі організації управління інвестиційною діяльністю виокремлено ключові функції інвестиційної діяльності (планування, реалізація, облік, контроль) і позначено основні напрями та зміст обміну інформацією між функціональними підрозділами, а також визначено місце контролінгу інвестиційної діяльності.



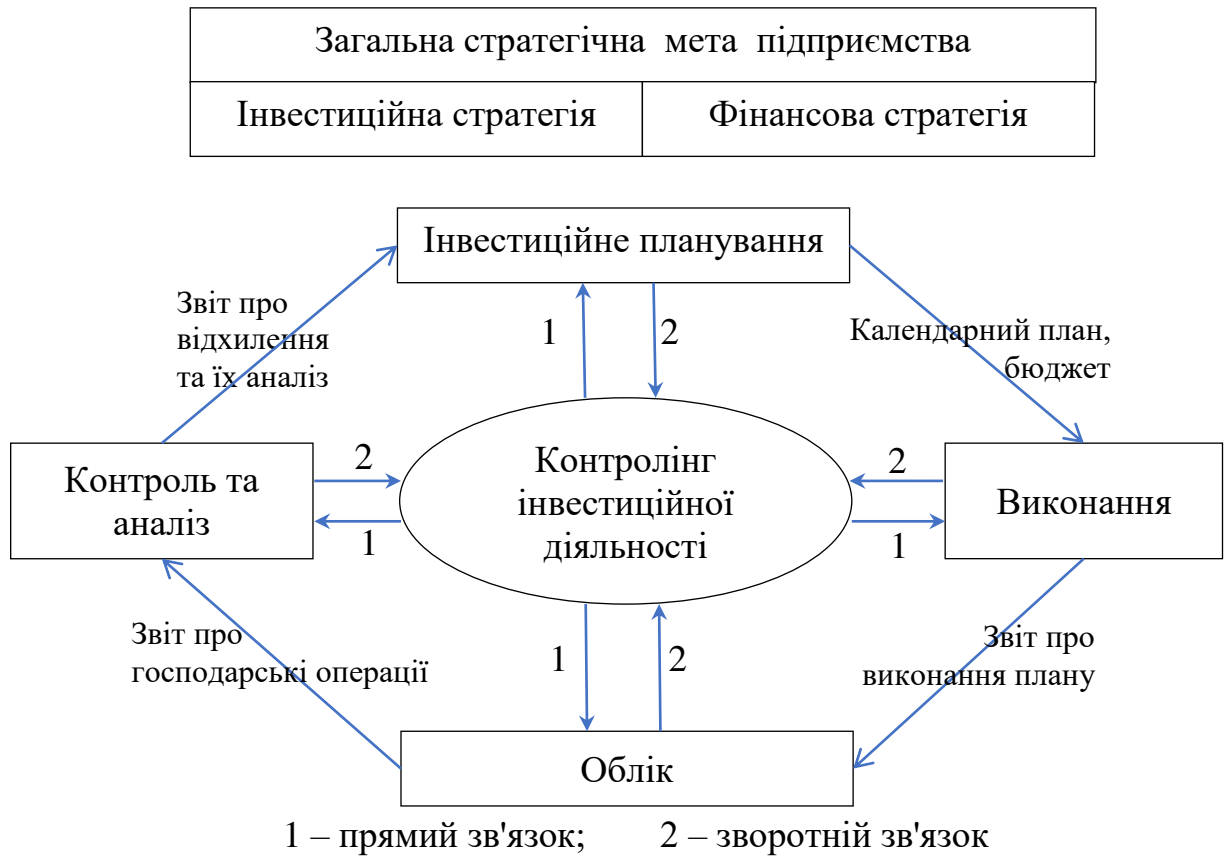


Рисунок 3.1. Вдосконалена схема організації управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Тернофарм»

Пропонований метод управління інвестиційною діяльністю дає змогу акумулювати інформацію про перебіг підготовки та реалізації проєкту, своєчасно виявляти відхилення фактичних даних від планових, аналізувати причини їх виникнення та ухвалювати коригувальні управлінські рішення через унесення змін до проєкту (плани його реалізації). Далі цикл повторюється з певною періодичністю, яка диктується потребами підприємства в оперативній інформації та швидкістю зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

У наведеній схемі замкнутого циклу управління інвестиційною діяльністю завданнями контролінгу інвестиційної діяльності є:

- організація процесу регулювання параметрів ефективності інвестиційної діяльності;
- координація ключових процесів у рамках виконання інвестиційних завдань;

- удосконалення системи та усунення системних помилок у разі їх виникнення;

- розроблення специфічного інструментарію для кожного процесу (методика оцінювання ефективності інвестиційних проєктів; критерії виокремлення суттєвих відхилень під час їх реалізації, форми звітів, регламент обміну інформацією тощо);

- інформаційне забезпечення всіх процесів релевантною інформацією про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, а також побудова відповідної інфраструктури накопичення та обміну інформацією.

Як показано на рис. 3.1, рішення про зміну параметрів відповідного інвестиційного проєкту (функція регулювання) здійснюються після проходження всього циклу. Далі за тісного зв'язку з фінансовим плануванням коригуються інвестиційні проєкти, інвестиційна програма, а також календарні плани і бюджети. На відміну від традиційного методу управління з розімкненим циклом, представлений метод дає змогу фіксувати всі відхилення, що виникають у системі, і своєчасно реагувати на них.

Таким чином, за рахунок застосування методу управління із замкнутим циклом в інвестиційній діяльності оптимальним чином розв'язується ціла низка актуальних завдань (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Напрями підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю  
ТОВ «Тернофарм» в результаті впровадження замкнутого циклу

Функціональні області	Задачі, рішення яких стає оптимальним в рамках замкнутого циклу управління
1	2
Функція планування	– удосконалення нормативної, методологічної, методичної та інструментарної бази планування (зокрема стандартизація застосовуваних методик та інструментів розрахунків для забезпечення порівнянності результатів) та інструментарної бази планування (у т.ч. стандартизація застосовуваних методик та інструментів розрахунків для забезпечення порівнянності результатів);

## Продовження таблиці 3.1.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– узгодження перспективного та поточного інвестиційного планування зі стратегічним та оперативним фінансовим плануванням;</li> <li>– впровадження системи проєктного бюджетування;</li> </ul>
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування та актуалізація банку релевантної інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище щодо суб'єктів, які приймають інвестиційні рішення;</li> <li>– розроблення регламенту внутрішнього обміну інформацією (у т.ч. оптимізація процесів збирання, оброблення та обміну інформацією з використанням програмного забезпечення);</li> </ul>
Облікова функція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація та вдосконалення управлінського обліку за інвестиційними проєктами (центрами прийняття інвестиційних рішень);</li> <li>– підвищення оперативності обліку і точності віднесення витрат та інших потоків до конкретних проєктів;</li> </ul>
Функція контролю та аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення цілеспрямованої системи поточного контролю ефективності проєкту;</li> <li>– аналіз прогнозованих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі та оцінка їх впливу на перебіг проєкту;</li> <li>– моніторинг ефективності проєкту з урахуванням змін середовища.</li> </ul>

Методика регулювання параметрів ефективності інвестиційного проєкту передбачає здійснення такої послідовності дій:

1. Уточнення вихідних (планових) даних проєкту.
2. Розрахунок відхилень контрольованих показників інвестиційного проєкту стосовно плану.
3. Висновок про критичність виявлених відхилень.
4. Вироблення альтернативних коригувальних управлінських рішень, що коригують
5. Оцінка альтернатив компетентним рівнем інвестиційного менеджменту.
6. Ухвалення управлінських рішень.

7. Коригування планів на майбутні періоди.
8. Перевірка ухваленого рішення на предмет виникнення нових відхилень та/або оцінки ступеня усунення старих.

Таким чином, з певною періодичністю у вихідні дані проєкту вносяться зміни (уточнюються планові значення), що були зафіксовані за період реалізації (виконані роботи, понесені витрати), і нові прогнози цін, макроекономічних показників тощо. У міру реалізації інвестиційного проєкту планові дані замінюються фактичними, а прогнозні - уточнюються відповідно до обстановки, що складається.

Періодичність внесення змін відрізняється за різними групами показників залежно від ступеня їхнього впливу на проєкт (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Періодичність проведення контрольних заходів за групами вихідних даних

Група даних	Періодичність контролю та внесення змін	Примітки
1	2	3
Прогнози зміни цін на сировину та готову продукцію	Щоквартально	Прогнози переглядаються під дією зміни інфляції, галузевої кон'юнктури
Зміни ставок податків і зборів	Щоквартально	У зв'язку зі змінами законодавства
Технологічні зміни проєкту	У міру виникнення (контролюються щоквартально)	Уточнення норм витрат сировини та енергії, штатної структури
Інвестиційні витрати	Щомісяця	Збільшення капітальних витрат понад кошторис, зміна умов контрактів із підрядниками та постачальниками

продовження таблиці 3.2.

1	2	3
Загальновиробничі та накладні витрати	У міру виникнення (контролюються щомісяця)	Уточнення статей витрат
Умови фінансування проєкту	У міру виникнення (контролюються щомісяця)	Одностороння зміна умов надання позики, кредиту, вимога дострокового погашення
Рух грошових коштів	Щомісяця	За даними обліку

Зазначимо, що в ієрархічній системі показників моніторингу ефективності інвестиційного проєкту як фактичні значення виступають як безпосередньо фактично отримане значення показника на контрольну дату, так і нове планове значення показника для майбутніх періодів, що змінилося під дією низки чинників (зміна прогностичних значень, нова інформація щодо макроекономічного стану середовища, зміна умов договорів тощо).

Основні типи можливих відхилень контрольованих показників:

- відхилення відсутнє (відхилення або позитивне, або незначне);
- некритичне відхилення;
- критичне відхилення.

Характеристику зазначених відхилень, а також рівень менеджменту, відповідальний за подальший аналіз виявленого відхилення та ухвалення коригувального рішення, наведено в таблиці 3.3, в якій наведено шкалу оцінювання критичності виявлених відхилень і матрицю вибору варіантів коригувальних рішень та ідентифікації рівня менеджменту, що має відповідну компетенцію для ухвалення цього управлінського рішення.

Таким чином, ієрархічна система показників інвестиційного проєкту та методика регулювання параметрів ефективності інвестиційного проєкту

дають змогу відслідковувати зміни ключових чинників (які найбільше впливають на проєкт), докладно їх аналізувати, а також задіяти для оцінювання й вибору управлінських альтернатив, спрямованих на зміну параметрів проєкту за умов, що змінилися, компетентний рівень інвестиційного менеджменту.

Сучасні методи оцінки інвестицій припускають порівняння ситуацій «з проєктом» і «без проєкту» на основі зіставлення приростних показників витрат і результатів. При цьому ставлення інвесторів до інвестиційних проєктів (ІП) змінюється в часі. Проєкт, відкинтий у минулому, може бути прийнятий у сьогоднішні. Така поведінка інвестора є наслідком того, що його дохід від альтернативних можливостей інвестування може змінюватися в часі. Тому застосування відсоткової ставки, яка не залежить від часу, під час розрахунку дисконтованого ефекту є значним спрощенням, коректним лише за наявності найпростіших альтернатив інвестування.

Ще одне спрощення, що використовується при розрахунку дисконтованого ефекту, пов'язане зі способом коригування відсоткової ставки з метою врахування ризику зміни прибутковості ІП. Зі збільшенням цього ризику процентну ставку прийнято підвищувати. Ця ідея знаходить практичне відображення, однак, через низку обставин, також може призводити до спотворення результату. Насамперед через те, що під час такого коригування відсоткової ставки не враховуються ризики зміни прибутковості альтернативних вкладень і схильність до ризику інвестора. Спроба відмови від цих спрощень призводить до необхідності розвитку інструментальних засобів і методів оцінки ІП порівняно з іншими можливостями.

Альтернативні можливості інвестування включають: інвестиційний проєкт; альтернативні вкладення, що допускають певну формалізацію; інші, що не зводяться до альтернативних вкладень ситуації "без проєкту". Науковою проблемою є побудова модельного інструментарію, що розширює сферу застосування критеріїв оцінювання ІП, заснованих на використанні

ставок дисконтування, за рахунок адекватного врахування прибутковості альтернативних вкладень і впливу ризиків, пов'язаних із реалізацією ІІІ.

Застосування такого інструментарію створює можливість для коректного порівняння ІІІ з альтернативними вкладеннями й одержання оцінок ризиків ухваленого рішення, які становлять інтерес при розгляді інших альтернативних можливостей інвестування. Розробки, що ведуться в цій царині, нечисленні і спрямовані переважно на аналіз прибутковості альтернативних вкладень без одночасного врахування їхніх ризиків.

Для оцінки ефективності ІІІ необхідно використовувати один або кілька показників, що дають змогу інвестору ухвалити рішення щодо доцільності реалізації проекту. Найбільш широко відомі такі критерії оцінки ефективності ІІІ: чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності проекту (DPBP), індекс рентабельності (PI). Найчастіше перевагу віддають критерію IRR. Це пояснюється тим, що вибір значення норми дисконту є однією з найскладніших проблем оцінки ефективності. Для розрахунку IRR ця інформація не потрібна. Незважаючи на наочну економічну сутність ставки дисконтування, її кількісні оцінки досить ускладнені. Ба більше, використання підходів, заснованих на припущенні про сталість ставки дисконту в часі, не завжди дає змогу пояснити рішення, які реалізуються на практиці, і може внести спотворення в результати оцінки ефективності. У роботі зроблено висновок про те, що як інструмент, що істотно розширює сферу застосування критерію NPV, слід розглядати модель, що дає змогу розрахувати ставки дисконту залежно від часу. При цьому необхідно орієнтуватися не на нормативні ставки дисконту, які часто не мають стосунку до реальних інвестиційних процесів, а на норми прибутковості, що відповідають найкращим можливостям, які надають альтернативні варіанти вкладень.

Пропонуємо різні альтернативні варіанти реалізації зазначеного проекту транспортно-логістичного терміналу, що різняться між собою

значеннями ключових керованих параметрів. Альтернативні варіанти реалізації проекту завжди відіграють важливу роль у виборі найбільш оптимального рішення. Коли йдеться про вибір матеріалів для реалізації проекту, особливості кожного складу стають вирішальними факторами. Альтернативні варіанти реалізації проекту транспортно-логістичного терміналу:

Варіант 1 – проект реалізовується силами підприємства

Варіант 2 - проект реалізовується 50% силами підприємства, 50 % провайдером.

Варіант 3- проект реалізовується 20% силами підприємства, 80 % провайдером.

Варіант 4 проект передається на реалізацію провайдеру.

Показники стану макросередовища безпосередньо впливають на діяльність транспортно-логістичного терміналу, зокрема зростання рівня інфляції знецінює залишки грошових коштів на рахунках підприємства, зростання ставки податку на прибуток, знижує суму чистого прибутку підприємства та стримує його подальший розвиток, збільшення нарахувань на заробітну плату також знижують рівень чистого прибутку, попит на послуги фірми прямо пропорційно впливає на рівень прибутковості та обсяги грошових надходжень підприємства. Відповідно негативна зміна цих факторів збільшує відтік грошових коштів підприємства, що необхідно передбачити. Зміна ставки відсотків по депозитах безпосередньо впливає на рівень фінансових доходів підприємства, та доцільності вкладення вільних коштів в ті чи інші фінансові інструменти.

Всі фактори макросередовища оказують безпосередній вплив на подій у мікросередовищі транспортно-логістичного терміналу, бо вони є взаємопов'язаними і повинні враховуватися при розробці прогнозів підприємства.

Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень. Отже, імовірні сценарії



розвитку подій у мікросередовищі проекту транспортно-логістичного терміналу наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі проекту транспортно-логістичного терміналу

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту			
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Вартість обладнання, євро	Не змінюється	Знижується на 10%	Зростає на 5%	Знижується на 20%
Курс євро	38,7	50	35	38
Поточні витрати в розрахунку на 1 грн. доходів, грн.	Не змінюються	Зростають до 0,31 грн.	Знижуються до 0,29 грн.	Знижуються до 0,28
Обсяг послуг, т.	Не змінюється	Знижується на 10%	Зростає на 5%	Знижується на 20%
Ціна складських послуг, грн. / т	Не змінюється	Знижується на 5%	Зростає на 10%	Знижується на 20%

Таким чином, для формування прогнозних показників транспортно-логістичного терміналу були відібрані показники, які найбільш всього впливають на рівень надходження та витрачання коштів дотримання прибутковості, та визначенні основні можливі сценарії розвитку підприємства. Отже, з використанням попередніх даних формуємо план доходів та витрат і фінансових результатів проєктованого транспортно-логістичного терміналу. При розробці прогнозу доходів та витрат враховано наступне:

зміна технологій впливає на вартість заbudови транспортно-логістичного терміналу;

негативний вплив оказують марко показники, зростатиме курси валют, до яким прив'язана більшість показників підприємства, зокрема закупівля сировини і обладнання;

- змінюються тарифи на послуги транспортно-логістичного терміналу;
- змінюється обсяг наданих послуг;
- змінюється рівень поточних витрат в цілому.

Узагальнюємо результати розрахунків за формою, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Варіанти проекту та показників їх ефективності

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту			
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Вартість обладнання, євро	1016894	915205	1067739	813515
Курс євро	38,7	50	35	38
Поточні витрати в розрахунку на 1 грн. доходів, грн.	0,3	0,31	29	0,28
Обсяг послуг, т.	558887	502998	614775,7	447110
Ціна складських послуг, грн. / т	120	114	125,4	96
Надходження від реалізації проекту, тис. грн.	67066,44	57341,8	77092,87	42922,5
Витрати на реалізацію проекту, тис. грн.	39353,8	45760,2	37370,85	30913,6
Поточні витрати, тис. грн.	167,67	155,93	17828,5	125,19
Прибуток від реалізації проекту, тис. грн.	27544,97	11425,6	21893,52	11883,8

Таким чином за даними таблиці кращим варіантом є перший варіант, за яким вартість обладнання - не змінюється, курс євро 38,7 грн., поточні витрати в розрахунку на 1 грн. доходів не змінюються, обсяг послуг - не

змінюється, а ціна складських послуг також не змінюється. Прибуток складатиме 27544,97 тис.грн.

За другим варіантом вартість обладнання знижується на 10%, але курс євро 50 грн, поточні витрати в розрахунку на 1 грн. доходів зростають до 0,31 грн., обсяг послуг знижується на 10%, ціна складських послуг знижується на 5%. Прибуток складатиме 11425,6 тис.грн.

За третім варіантом вартість обладнання зростає на 5%, курс євро знижується до 35 грн., поточні витрати в розрахунку на 1 грн. доходів, грн. знижуються до 0,29 грн., обсяг послуг зростає на 5%, ціна складських послуг зростає на 10%. Прибуток складатиме 21893,52 тис.грн.

За четвертим варіантом вартість обладнання знижується на 20%, курс євро становить 38 грн., поточні витрати в розрахунку на 1 грн. доходів знижуються до 0,28 грн. а обсяг послуг знижується на 20%, ціна складських послуг знижується на 20%. Прибуток складатиме 11883,8 тис.грн.

Є також і інші можливості розвитку запропонованого проєкту, враховуючи різні сценарії економічного середовища. Ці сценарії можуть включати:

- песимістичний полягає в тому, що всі фактори, що впливають на обсяг надходжень від проєкту, досягають свого найгіршого рівня, і витрати за проєктом збільшуються;

- оптимістичний – при ньому всі фактори, які впливають на обсяг надходжень від проєкту, досягають відповідно найкращого можливого значення, і витрати за проєктом зменшуються;

- найбільш ймовірний - всі фактори залишаються на розрахованому базовому рівні, тобто відображають сформовані на момент проведення розрахунків тенденції в економічному середовищі.

У таблиці 3.3 подані ймовірності виникнення кожного сценарію та відповідні відсоткові значення зміни надходжень та витрат у порівнянні з базовим значенням.

Таблиця 3.3.

## Розрахункові дані

Розрахункові дані	сценарії розвитку		
	песимістичний	найбільш ймовірний	оптимістичний
ступінь ймовірності	0,18	0,47	0,35
зміна витрат %	34		-20
зміна надходжень %	- 70		39

Матрицю можливих вигод від втілення проекту, представлені в табл. 3.4. Прибуток від реалізації проекту обчислюється як різниця між надходженнями від проекту та його витратами.

Таблиця 3.4.

## Матриця можливих прибутків від реалізації проекту

Варіант реалізації проекту	Вигідність втілення проекту у контексті економічного середовища.		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	20119,9	67066,4	93222,4
Варіант 2	17202,5	57341,8	79705,1
Варіант 3	23127,9	77092,9	107159,1
Варіант 4	12876,8	42922,5	59662,3

Створюємо матрицю можливих втрат (пропущеної вигоди) від реалізації проекту, використовуючи форму, наведену в табл. 3.4. Ця матриця формується на основі матриці можливих прибутків наступним чином: для кожного сценарію розвитку економічного середовища (стовпця) визначаємо максимальний прибуток, після чого розраховуємо максимально можливі втрати для всіх варіантів даного результату (віднімаємо дохід відповідного варіанту проекту від максимального прибутку для сценарію).

Таблиця 3.5.

## Матриця втрачених можливостей під час реалізації проекту

Варіант реалізації проекту	Втрачені можливостей під час реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	-19401,5	14107,7	53700,9
Варіант 2	-28713,6	-4185,8	33789,0
Варіант 3	-32071,5	3125,7	51959,7
Варіант 4	-18162,0	1330,6	28623,5

Шляхом проведення обчислень у матрицях ми визначимо оптимальний сценарій реалізації проекту транспортно-логістичного терміналу, спрямований на досягнення найкращого результату в умовах будь-якого розвитку економічної ситуації. Для досягнення цієї мети використаємо визначені критерії.

Критерій максимакс визначає вибір варіанту проекту, який забезпечує максимальний можливий прибуток. За цим критерієм оптимальним є варіант 3, який дозволяє отримати найвищий прибуток (710844 тис. грн).

Критерій максимін (Вальда) визначає вибір варіанту проекту, який максимізує мінімальний прибуток. В даному випадку оптимальним є варіант 1, оскільки він забезпечує максимальний прибуток серед найменших (93222,4 тис. грн).

Критерій Севіджа визначає вибір варіанту проекту, який мінімізує максимально можливі витрати. Згідно з цим критерієм, оптимальним є варіант 2, оскільки при його реалізації проект мінімізує максимально можливі втрати (-4185,8 тис. грн).

Правило максимальної ймовірності визначає вибір варіанту проекту, який максимізує прибуток з урахуванням ймовірностей. В даному випадку варіант 3 відповідає цьому критерію, оскільки забезпечує максимізацію найбільш імовірних прибутків (77092,9 тис. грн).

Правило Байеса (правило оптимізації математичного очікування) для прибутку передбачає вибір варіанту проекту, який максимізує математичне очікування прибутку.

Для варіанту 1 виконаємо наступні розрахунки:

Мат. очікування 1 =

$$(20119,9*0,23)+(67066,4*0,56)+(93222,4*0,21) = 61761,4 \text{ тис.грн}$$

Аналогічно, для інших варіантів:

Мат. очікування 2 = 52806,054 тис. грн.

Мат. очікування 3 = 70994,852 тис. грн.

Мат. очікування 4 = 39527,347 тис. грн.

Звідси, найбільш відповідним правилу Байеса для прибутку є варіант 3.

Правило Байеса для втрат визначає вибір варіанту проекту, який гарантує мінімізацію можливих втрат.

Мат. очікування (витрат) 1 =

$$= (-19401,5*0,23)+(14107,7*0,56)+(53700,9*0,21)= 14715,156 \text{ тис.грн.}$$

Аналогічно:

Мат. очікування (витрат) 2 = -1852,486 тис. грн.

Мат. очікування (витрат) 3 = 5285,484 тис. грн.

Мат. очікування (витрат) 4 = 2578,811 тис. грн.

Звідси, теж найбільш відповідним правилу є варіант 1

Висунемо обґрунтовані висновки стосовно придатності впровадження конкретного проекту та запропонуємо обраний варіант для подальшого розгляду.

Судячи з відповідності наведеним критеріям, найбільш оптимальним буде реалізація проекту за другим варіантом розвитку, а саме повну передачу процесу управління складськими операціями під відповідальність логістичного оператора. Даний варіант дозволить знизити суму витрат, що йшли на обслуговування складських приміщень та певною мірою пришвидшити процес доставки вантажів клієнтам, оскільки необхідні вантажі завжди будуть під рукою у логістичного провайдера.

### 3.2. Оцінка ризиків найбільш перспективного варіанту проекту

Оцінка ризиків здійснюється під час фази планування проекту і включає якісний та кількісний аналіз. У випадку прийняття проекту до виконання, підприємство має завдання ефективно керувати виявленими ризиками протягом реалізації. Зі статистичними даними, накопиченими під час виконання проекту, можна уточнювати та більш точно визначати ризики для подальшої роботи з ними. У випадку великої ступені невизначеності проекту, може бути необхідно його доопрацювати, після чого знову проводиться оцінка ризиків.

Процедуру оцінки та аналізу ризиків проекту можна відобразити у вигляді схеми. (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Процедура оцінки та управління ризиками

Організація управління ризиками проекту та використання статистичної інформації визначаються відповідно до особливостей конкретної компанії та характеру реалізованого проекту.

Результат ефективного аналізу ризиків включає у себе докладний опис невизначеностей, що є характерними для проекту, розгляд причин, що призводять до цих невизначеностей, та, відповідно, ідентифікацію ризиків проекту. Для зручності опису часто використовують спеціально розроблені логічні карти - перелік запитань, що спрямований на виявлення потенційних ризиків. Ці карти можна створити як самостійно, так і залучивши консультантів. (рис. 3.2.).

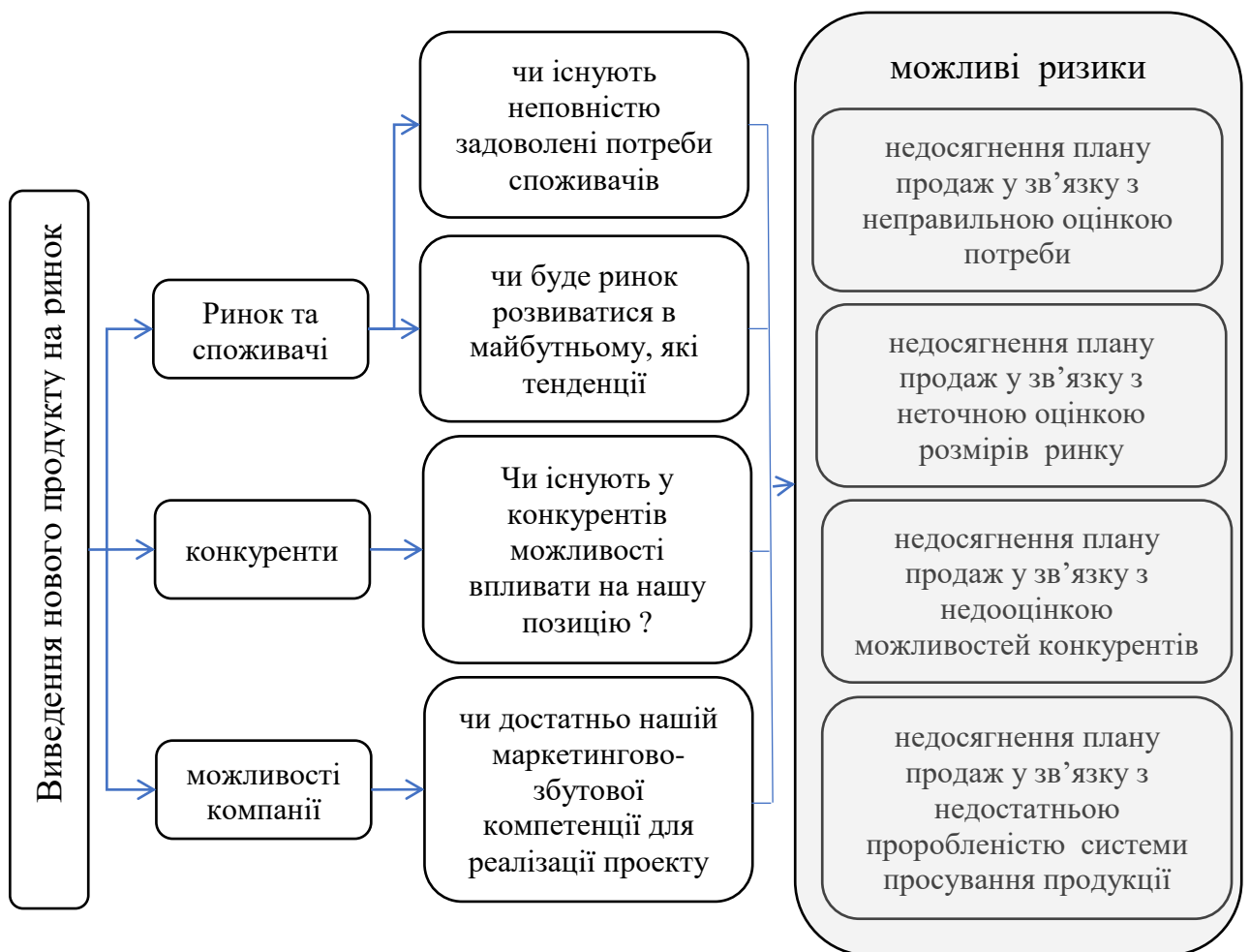


Рисунок 3.2. Логічна карта ризиків для виведення на ринок нового продукту

В результаті процесу буде сформовано список ризиків, якими загрожує проект. Після цього необхідно впорядкувати їх за ступенем значущості та потенційним рівнем втрат. Основні ризики слід подальше проаналізувати за допомогою кількісних методів для більш точної оцінки кожного з них.



Експерти виділяють основні ризики, серед яких можна відзначити недосягнення планованих обсягів продажів, яке може бути викликане як зменшенням їхнього фізичного обсягу (у натуральному вираженні), так і зниженням ціни, а також зниженням прибутку через підвищення цін на сировину.

Кількісний аналіз ризиків необхідний для оцінки впливу найбільш значущих ризикових факторів на показники ефективності інвестиційного проекту. Цей аналіз дозволяє визначити, чи призведе навіть невелика зміна у обсязі реалізації до значної втрати прибутку та чи залишиться проєкт вигідним у випадку реалізації лише 40% від запланованого обсягу продажів.

Існує декілька основних методів проведення такого аналізу: аналіз впливу окремих факторів (аналіз чутливості), аналіз впливу комплексу факторів (сценарний аналіз) та імітаційне моделювання (метод Монте-Карло). Розглянемо кожен із них докладніше, користуючись показниками підприємства.

Аналіз чутливості — це стандартний метод кількісного аналізу, який включає в себе зміну значень ключових параметрів (у нашому випадку: фізичного обсягу продажів, собівартості та ціни реалізації), вставлення їх у фінансову модель проекту та розрахунок показників ефективності проекту для кожної такої зміни. Аналіз чутливості можна виконати за допомогою спеціалізованих програмних продуктів (наприклад, Project Expert, «Альт-Інвест») або з використанням Excel.

Такий розрахунок проводять для всіх ключових факторів проекту. Ступінь їхнього впливу на загальну ефективність проекту (у даному випадку на NPV) можна ефективно відобразити на графіку.

Хоча аналіз чутливості є дуже наочним, його головним недоліком є обмеженість в тому, що він розглядає вплив лише одного фактора, припускаючи, що решта залишаються незмінними. У реальних умовах зазвичай змінюється кілька параметрів одночасно. Для оцінки таких

сценаріїв та корекції NPV проекту враховуючи ризики часто використовується сценарний аналіз.

Сценарний аналіз передбачає початкове визначення ключових факторів, які будуть змінюватися одночасно. Для цього можна вибрати 2-4 фактори з результатів аналізу чутливості, які мають найбільший вплив на результати проекту. Важливо не ускладнювати розрахунки занадто багатьма факторами, оскільки це може стати непрактичним.

Зазвичай використовують три основні сценарії: оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний. Однак, за необхідності, можна розглядати і більшу кількість сценаріїв. Кожен сценарій фіксує відповідні значення вибраних факторів, після чого розраховуються показники ефективності проекту..

Так само, як під час аналізу чутливості, для кожного сценарію призначається ймовірність його реалізації на основі експертних оцінок. Значення кожного сценарію впроваджуються в основну фінансову модель проекту, де визначають очікувані значення NPV і рівень ризику. Як і раніше, важливо аргументувати величину ймовірностей.

Щодо імітаційного моделювання, коли точні оцінки параметрів неможливо задати, і аналітики можуть визначити лише інтервали можливого коливання показників, використовується метод Монте-Карло. Зазвичай такий аналіз проводять для виявлення валютних ризиків (зміни курсу валют протягом року), а також ризиків зміни відсоткових ставок, макроекономічних ризиків та інших..

Розрахунки за методом Монте-Карло завжди виконуються за допомогою відповідних програмних продуктів, таких як Project Expert, "Альт-Інвест" або Excel, через його велику трудомісткість. Основна ідея цих розрахунків полягає в такому підході. На початковому етапі визначаються межі, в яких параметр може змінюватися. Потім програма випадковим чином (імітуючи випадковість ринкових процесів) вибирає значення цього параметра із заданого інтервалу, вставляє його в фінансову модель проекту і

розраховує показник ефективності проекту. Повторюється кілька сотень таких експериментів (електронні розрахунки виконуються за кілька хвилин), що призводить до безлічі значень NPV. Далі розраховується середнє ( $m$ ) та величина ризику (стандартне відхилення,  $d$ ) на основі цих значень.

Відповідно до статистичного правила (так зване «правило трьох сигм») значення NPV опиняться в таких інтервалах:

- з імовірністю 68,3% - у діапазоні  $m \pm d$ ;
- з імовірністю 94,5% - у діапазоні  $m \pm 2d$ ;
- з імовірністю 99,7% - у діапазоні  $m \pm 3d$ .

Використання описаного підходу до аналізу ризиків проекту часто дозволяє на початковому етапі оцінки приймати рішення щодо подальшої обробки проекту та робити висновки щодо можливих методів зменшення ризиків. Важливо відзначити, що обов'язковою передумовою для такого аналізу є належно обґрунтовані експертні оцінки, інакше ефективність проведення робіт буде обмеженою.

Проведемо експертну оцінку ризиків обраного варіанту проекту, використовуючи STAR (Strategic technology assessment review). Деталі та процедура застосування цієї методики подані в прикладі А.

Оцінку ризиків, враховуючи невизначеність, здійснюється шляхом використання таблиць (див. додаток А). У цих таблицях враховані експертні оцінки важливості кожного конкретного фактору для проекту, рівня ризику для кожного фактору, а також розрахунок добутку важливості фактора на його оцінку ризику для узагальнення. Оцінка важливості конкретного фактору проводиться за наступною шкалою: [пропонована шкала].:

- 0,80 - значний вплив фактору на проект;
- 0,40 - суттєвий вплив фактору на проект;
- 0,20 - помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 - обмежений вплив фактору на проект;
- 0,05 - мінімальний вплив на проект.

Оцінка рівня ризиків проводиться в межах від нуля до десяти.

В якості орієнтовних критеріїв можна навести такі:

- 0-1 бал - висока впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали - впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у його наявності;
- 5 балів - позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів - впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів - висока впевненість у високому ризику.

Отримані оцінки агрегуються та обчислюються узагальнена оцінка за формою, представленою в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Зведена оцінка ризикованості проекту

Загальний ступінь ризикованості проекту	Сума балів	Взаємозв'язок між оціненим рівнем та граничним
Проект без ризику	0-125	0,0-0,1
Проект з мінімальним ризиком	125-375	0,1-0,3
Проект з помірним ризиком	375-750	0,3-0,6
Проект з високим ризиком	750-938	0,6-0,75
Проект з максимальним ризиком	938-1250	0,75-1,0

Рівні ступені ризикованості, представлені в таблиці, визначені відповідно до європейської практики. Автори вказують, що оцінки в 5 балів для більшості факторів відповідають ймовірності успіху в діапазоні від 0,85 до 0,90, тоді як оцінки в один бал зазвичай відповідають ймовірності успіху менше 0,10.

Таблиця 3.7

зведена оцінка ризикованості проекту транспортно-логістичного терміналу

Група ризиків	Оцінка
1	2
Невірна оцінка попиту	8,9

Ризики, пов'язані з характером стратегії входу на ринок	9,8
---	-----

продовження таблиці 3.7.

1	2
Ускладнення входження підприємства в нову галузь	8,6
Проблеми, пов'язані з характером конкуренції	7,8
Переоцінка стійкості проекту	6,9
Перебільшення значення політики забезпечення відповідності стандартам	6,9
Перебільшення значення можливостей комерціалізації розробки	6,3
Неправильна оцінка витрат комерціалізації продукції	14,7
Новизна галузі, в якій планується реалізація проекту підприємством	6,8
Ризики переоцінки додаткових можливостей розробки	6,5
Потенційні втрати	18,5
Ризики невірної оцінки витрат на розробку	12,9
Невизначеність зовнішнього проектного середовища	13,4
Невизначеність внутрішнього проектного середовища	7,1
	135,1

Отже, можна прийти до висновку, що набрана сума балів складає 135,1, вказуючи на проект із низьким рівнем ризиків.

Здійснюємо розрахунок середньозваженої оцінки рівня ризиків для кожної групи:

$$W = \frac{135,1}{15} = 9,65$$

На основі порівняння значущості конкретного фактору ризику для проекту та експертної оцінки його рівня ризику формуємо матрицю ризиків, відповідно до представленої форми у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

## Карта ризиків проєкту транспортно-логістичного терміналу

		Експертна оцінка ризику за кожним фактором				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Важливість	0,80		9			1,2
	0,40		11	7	5,6	3,4
	0,20		12	10	8	
	0,10	15				
	0,05	16,17			13,14	
Умовні позначення:		- високий ризик;		- помірний ризик; - низький ризик.		

Сума оцінок ризику дорівнює 78 з 170 балів, а це свідчить, що проєкт відноситься до розряду проєктів з низьким ризиком.

Складаємо карту ризиків, що потрапили до зони високого ризику, за формою, наведеною в табл. 3.9. Фактори, що потрапили до зони низького ризику, виключаємо з подальшого розгляду.

Таблиця 3.9

## Карта ризиків проєкту транспортно-логістичного терміналу

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	5	6	7 = 56
1.	Непередбачувані зміни в законодавстві, пов'язаному з проєктом	1	10	10
2.	Ризик, пов'язаний з оцінкою вартості та доступності матеріалів і сировини	1	10	10
3.	Ризик невизначеності, який включає в себе невизначеність щодо того, яка комбінація характеристик нового продукту буде більш популярною серед покупців	0,9	10	9



продовження таблиці 3.9.

1	2	3	4	5
4.	Ризик переоцінки можливостей використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,9	10	9
5.	Ризик конкуренції, тобто стурбованість тим, чи новий продукт буде здатний конкурувати з вже існуючими продуктами.	0,8	8	6,4
6.	Відносини з постачальниками	0,8	8	6,4
7.	Ризик впевненості у наявності у підприємства потенціалу для ексклюзивного співробітництва	0,8	6	4,8
8.	Можливість попередньої угоди між конкурентами	0,6	8	4,8
9.	Ризик невпевненості у наявності контрагентів, готових співпрацювати з нашим підприємством	1	4	4
10.	Ризик надто оптимістичної оцінки успіху	0,6	6	3,6
11.	Внаслідок невизначеності дій контрагентів	0,8	4	3,2
12.	Ризик при оцінці можливості залучення необхідного персоналу	0,6	4	2,4
13.	Переоцінка потенційної тривалості попиту, яка може бути завищеною	0,2	8	1,6
14.	Можливість конкурентів використовувати різні інші стратегії для блокування діяльності	0,2	8	1,6
15.	Невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	1	0,4
16.	Невизначеність попиту на продукт	0,2	2	0,4
17.	Невизначеність доходу від Продукту	0,2	2	0,4

Більшість виділених ризикових факторів попадає до наступних груп ризиків:

- 2. - Загроза невірної оцінки попиту;
- 4. - Загрози, пов'язані з блокуванням входження підприємства в нову галузь;



6. - Загроза переоцінки стійкості проекту;
10. - Загроза, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту;
11. - Загроза, пов'язані з переоцінкою додаткових проектних можливостей;
12. - Загроза потенційних втрат;
13. - Загроза недооцінки витрат на розробку;
14. - Загроза невизначеності зовнішнього проектного середовища;
15. - Загроза невизначеності внутрішнього проектного середовища.

Для цих ідентифікованих груп ризиків розробляємо заходи запобігання та реагування, складаючи програму за формою, яка представлена в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Програма запобігання ризиків проекту та реагування на ризики в транспортно-логістичному терміналі

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	пріоритет	План запобігання для групи ризиків	Відповідальна посадова особа	Метод управління
1	2	3	4	5	6
2	2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	1	Користування послугами аналітиків, моніторинг політичних змін та змін ринкової кон'юнктури.	Аутсорсингова аналітична компанія або комерційний директор	Попередження ризиків
	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	13			
4	4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	14	Захист підприємства від промислового шпionажу, пошук союзників створення господарських об'єднань.	Керівництво концерну (рада директорів)	Дисипація ризику
	4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	8			

## продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
6	6.5. Ризик невизначеності стосовно можливості підприємства для укладання ексклюзивних угод у співробітництві	7	Вивчення галузевого ринку збуту, оцінка конкурентів.	Менеджер з комерційного Розвитку	Попередження ризиків
10	10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде привабливішою для покупців	3	Аналіз минулорічних продажів, знаходження тенденції, прогнозування попиту.	Аутсорсингова аналітична компанія або комерційний директор	Попередження ризиків
11	11.1. Переоцінка можливостей використання новітньої технології для зниження виробничих витрат	4	Пошук нових проєктів, посилення маркетингової стратегії, підвищення конкурентоздатності продукції.	Маркетолог, Інженер - технолог.	Дисипація ризику
	11.6. Ризик того, що новий продукт може бути втрачений серед існуючої продукції				
12	12.12. У відносинах із постачальниками	6	Наявність резервних каналів постачання	Директор	Повне або часткове страхування ризиків
13	13.8. Ризик переоцінки успіху проєкту	10	Проведення тендерів, відвідування ярмарок, аналізу доцільності імпорту	Менеджер з комерційного розвитку  Митний брокер	Уникнути можливих ризиків
	13.9. Ризик невпевненості в наявності контрагентів, які готові співпрацювати з підприємством	10			
14	14.3. Нестабільність у діях контрагентів	11	Забезпечення тенденції до розвитку підприємства, нарощення виробничих потужностей споживчої бази, диверсифікація для набуття гнучкості.	Всі структури підприємства	Дисипація ризику Диверсифікація
	14.4. Невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	15			
	14.1. Невизначеність щодо попиту на продукцію	16			

продовження таблиці 3.10.

1	2	3	4	5	6
15	15.8. Ризик несвоечасної або завищеної оцінки вартості і доступності матеріалів і сировини	2	Найм професійних фахівців або підвищення кваліфікації працівників. Покращення умов праці.	Керівництво концерну (рада директорів)	Уникнути можливих ризиків
	15.13. Ризик при оцінці можливості укомплектувати команду необхідним персоналом	2			

Проведемо аналіз з рівня ризиків для проекту транспортно-логістичного терміналу, оцінимо характер ідентифікованих ризиків, можливості їх управління, а також оцінимо вартість та складність програми з попередження та реагування на ризики.

Для усунення груп ризиків були розроблені заходи з попередження та реагування, і підготовлена програма для їх впровадження в рамках проекту транспортно-логістичного терміналу. Впровадження даного проекту має позитивний вплив на всі показники логістичної діяльності підприємства.

Отже, після якісної та кількісної оцінки ризиків, рекомендується впроваджувати проект власними зусиллями підприємства, що є більш привабливим з точки зору ефективності і чутливості.

### Висновок по розділу 3

Планується впровадження проекту з оптимізації технологічних процесів виробництва та системи зберігання. Інвестування в сучасну складську інфраструктуру, збудовану з використанням передових європейських технологій, дозволить ТОВ "Тернофарм" підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність.

Збереження якості продукції стає все більш важливим завданням для ТОВ "Тернофарм", оскільки попит на ринку постійно зростає. Інноваційні

технології зберігання допоможуть вирішити цю проблему. Сума інвестицій у проект будівництва транспортно-логістичного терміналу складає 1016894 євро або 38,364 млн грн. Цей термінал буде комплексним транспортно-логістичним центром, який крім послуг з відповідального зберігання на складах класу «А», також надаватиме послуги автостоянок, магазину та компактних, екологічно чистих цехів. Основними джерелами прибутку для цього проекту будуть транспортно-логістичні та складські послуги.

## ВИСНОВКИ

ТОВ «Тернофарм» є лідером у сфері виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини. Основний напрям діяльності – це виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. Додаткові напрями діяльності: вантажний автомобільний транспорт, оптова торгівля фармацевтичними товарами, роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Проаналізувавши дані обчислювань, можна зробити висновок, що, незважаючи на негативні міни в економіці країни, взагалом діяльність ТОВ «Тернофарм» є прибутковою. Власний капітал у 2021 році збільшився на 6,09% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Цей показник виріс за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про підвищення рівня продажу.

Протягом 2021 року рентабельність активів підвищилася на 0,29%. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку. Загалом, діяльність компанії була ефективною в 2021 році порівняно з 2020 роком.

На підприємстві працює Центр досліджень та розробок, що займається розробкою складу, технології та методів контролю препаратів-генериків та оригінальних композицій з метою їх наступної реєстрації в Україні та за її межами, виробництвом препаратів по контракту, а також вдосконаленням номенклатури лікарських засобів, для покращення їх якості та стабільності в процесі зберігання.

Планується проект оптимізації технологічних процесів виготовлення та процесів складування. Інвестуючи в складську інфраструктуру, збудовану за сучасними інноваційними європейськими технологіями ТОВ «Тернофарм» зможе підвищити міжнародну конкурентоспроможність.

Збереження якості товару ТОВ «Тернофарм» стає все більш актуальною і важливою задачею. Потреба ринку постійно зростає. Вирішити

цю проблему допоможуть інноваційні технології зберігання. Сума інвестицій у проект за будови транспортно-логістичного терміналу складає 1016894 євро або 38,364 млн.грн. Термінал є комплексним транспортно-логістичним центром. Окрім послуг відповідального зберігання на складах класу «А», надаватимуться також послуги автостоянок, магазин, компактні екологічно чисті цехи. основними видами надходжень проектованого транспортно-логістичного терміналу є надання транспортно-логістичних та складських послуг.

Поріг беззбитковості транспортно-логістичного терміналу у 2025 році складає 11453,8 тис.грн. та в подальшому знижується а запас фінансової міцності зростає.

Пропонуємо різні альтернативні варіанти реалізації зазначеного проекту транспортно-логістичного терміналу, що різняться між собою значеннями ключових керованих параметрів: варіант 1 – проект реалізовується силами підприємства; варіант 2 - проект реалізовується 50% силами підприємства, 50 % провайдером; варіант 3- проект реалізовується 20% силами підприємства, 80 % провайдером; варіант 4 проект передається на реалізацію провайдеру.

Кращим варіантом є перший варіант, за яким вартість обладнання - не змінюється, курс євро 38,7 грн., поточні витрати в розрахунку на 1 грн. доходів не змінюються, обсяг послуг - не змінюється, а ціна складських послуг також не змінюється. Прибуток складатиме 27544,97 тис.грн.

Судячи з відповідності наведеним критеріям, найбільш оптимальним буде реалізація проекту за другим варіантом розвитку, а саме повну передачу процесу управління складськими операціями під відповідальність логістичного оператора. Даний варіант дозволить знизити суму витрат, що йшли на обслуговування складських приміщень та певною мірою пришвидшити процес доставки вантажів клієнтам, оскільки необхідні вантажі завжди будуть під рукою у логістичного провайдера.

Можна зробити висновок про те, що сума балів складає 135,1 б, отже проект з низьким ризиком. Для усунення груп ризиків запропоновано заходи запобігання та реагування. Складено програму запобігання та реагування на ризики проекту. Запровадження проекту транспортно-логістичного терміналу позитивно відобразиться на всіх показниках логістичної діяльності підприємства.

Отже, якісно та кількісно оцінивши ризики реалізації проекту транспортно-логістичного терміналу, до впровадження рекомендується впроваджувати проект силами підприємства, що є більш привабливим за показниками ефективності і чутливості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2023)
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.12.2023)
3. Про інвестиційну діяльність Закон України № 1560-XII від 18 вересня 1991 року з ост.змінами відпов. URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2023)
4. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди). Закон України від 15 березня 2001 року N 2299-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2299-14> (дата звернення: 18.12.2023)
5. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків Закон України від 16.07.99 р. № 991-XIV // ВВРУ. 1999. № 40. ст.363. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14> (дата звернення: 18.12.2023)
6. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1667-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 18.12.2023)
7. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр> (дата звернення: 18.12.2023)
8. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 18.12.2023)
9. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України та затвердження плану заходів щодо її реалізації:



- Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. (дата звернення: 18.12.2023)
- 10.Алексєєнко І. І. Інвестування: навч. посіб.; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Електрон. текстові дан. (1,41 МБ). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 205 с.
  - 11.Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання Спеціальності М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 – 65 с.
  - 12.Бутко М.П., Бутко І.М., Дітковська М.Ю. та ін. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: ЦУЛ, 2021. 480 с
  - 13.Вакульчик, О. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства / О. Вакульчик // Економіст. 2019. № 8. — С. 40-43.
  - 14.Вініченко І. І., Самілик Т. М., Олексюк В. О. Бізнес-процеси в теорії інвестиційної діяльності підприємств. Агросвіт. 2021. №18. С. 22-27.
  - 15.Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К .: КНЕУ. – 2004. – 480 с.
  - 16.Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.:ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
  - 17.Власова Н.О., Дядюк М.А. Економічний ризик підприємств роздрібної торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2004. – 141 с.
  - 18.Вовчак О. Д. Інвестиційний менеджмент : підручник / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин; Укоопспілка, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. - 463 с
  - 19.Грачов В. Класифікація ризиків та управління ними / В. Грачов, Т. П. Коюда // Фінанси України - 2002. - № 10. - С 56-60.

- 20.Гудзь О. Є., Стецюк П.А. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 223 с
- 21.Гук О. В., Мохонько Г. А., Шендерівська Л. П. Тенденції інвестування в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/577>.
- 22.Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
- 23.Гуткевич С. О., Смик Р. Ю., Занозовська О. Г. Пріоритети інвестиційної діяльності в сучасних умовах: монографія. Харків: Діса плюс, 2019. 172 с
- 24.Ґрем, Бенджамін (1894–1976). Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування / Бенджамін Ґрем ; пер. з англ. Олена Кальнова ; із комент. Джейсона Цвейга ; [передм. Воррена Баффетта]. - Оновл. вид. - Київ : Наш формат, 2019. – 540
- 25.Давиденко Н.М., Скрипник Г.О. Інвестування. Підручник К.: ФОП «Ямчинський В.О.», 2021. 460 с
- 26.Демчишак Н.Б. Фінансове регулювання інноваційної діяльності в Україні : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 494 с.
- 27.Дзюба, П. В. Сучасна теорія міжнародного портфельного інвестування: структура та детермінанти розвитку: [монографія] / Павло Дзюба. - Київ : Аграр Медіа Груп, 2017. - 531 с
- 28.Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник / Л.І. Донець. – К .: Центр навчальної літератури. – 2006. – 312 с.
- 29.Економічна оцінка екологічних ризиків підприємства [ Текст ] : монографія / В. М. Гончаров, Г. М. Коваленко, О. В. Родіонов [та ін.] . – Луганськ : Янтар, 2010 . – 224 с.

30. Зайцева, І. Ю. Інвестування [Текст] : навч. посіб. / І. Ю. Зайцева, М. В. Бормотова ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. - Харків : УкрДУЗТ, 2017. - 170 с.
31. Запухляк І. Б., Петрина М. Ю. Людський фактор інтелектуальних ресурсів як головний у забезпеченні готовності підприємства до змін. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 17–24.
32. Захарченко Н. В. Інвестування: навч.-метод. посіб. Одеса : “Атлант ВОИ СОИУ”, 2018. 184 с
33. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки : монографія / С.О. Гуткевич та ін. ; за заг. ред. проф. С.О. Гуткевич. Харків : Діса Плюс, 2021. 208 с.
34. Інвестування в Україні в умовах глобалізації: монографія / [Федоренко В. Г. та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенка, Т. Є. Воронкової] ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну [та ін.]. - Київ : ДКС центр, 2016. - 323 с.
35. Квасницька Р. С. Основні підходи до визначення сутності та класифікаційних ознак ризику в підприємницькій діяльності / Р. С. Квасницька, І. О. Тернавська // Вісник Хмельницького національного університету. — Серія «Економічні науки — 2008. — № 2. — Т.1.-С. 24-26.
36. Клименко С.М. Обґрунтування економічних рішень та оцінки ризиків: наукові. Посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуб. – К. : КНЕУ. – 2005. – 252 с.
37. Колосюк А.М. Інвестування: методичні рекомендації. Луцьк: ПП «Поліграфія», 2020. 48 с
38. Кравчук І.П., Попадюк О.В., Лучик О.І. Інвестування: опорний конспект лекцій. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2019. 120с.
39. Крахмальова, Н. А. Інвестиційний клімат і проблеми іноземного інвестування в Україні: монографія / Крахмальова Н. А., Ліщук В. В. ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ : КНУТД, 2017. - 223 с.

40. Лактіонова О. А. Навчальний посібник з дисципліни «Інвестування» / О. А. Лактіонова. – Вінниця: «Донецький національний університет імені Василя Стуса» 2019. - 256 с
41. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : [навч. посіб.] / Н. І. Машина. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
42. Методико-прикладні засади управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням цифрової трансформації економіки України : монографія / М. Ю. Барна, Н. М. Руцишин та ін. Львів : Видавництво АТБ "ННВК", 2022. 380 с.
43. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
44. Нестеренко В.Ю. Модель управління ризиком рейдерського захоплення підприємства [Текст] / В.Ю. Нестеренко // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : збірник матеріалів II міжнародної науково-практичної конференції, 19 грудня 2008 р.– Харків : Вид-во ХНАДУ. – 2008. – С. 42.
45. Нестеренко В.Ю. Оцінка ризику рейдерського захоплення підприємства [Текст] / В.Ю. Нестеренко, Д.А. Горовий // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2009. - №5. – С. 26–34.
46. Нестеренко В.Ю. Сутність та класифікація ризиків інвестиційної діяльності [Текст] / В.Ю. Нестеренко, Д.А. Горовий // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – Киев: "Техника", 2007. – №75. – С. 268–275.
47. Новіков В. М., Карягін Ю. О., Гвелесіані А. Г. Динаміка, структура та проблеми інвестування в соціальну інфраструктуру : монографія. наук. ред. В. М. Новіков; Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України ; Варшава, 2021. 98 с.

- 48.Петрашко, Л. П. Європейські моделі відповідального інвестування: адаптація в Україні: монографія / Л. П. Петрашко, С. В. Андрос, Т. В. Романьок ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2016. - 262 с
- 49.Петрина М.Ю., Кочкодан В.Б. Особливості реалізації інноваційного потенціалу технопарків провідних країн світу. Інфраструктура ринку. 2020. №39. С.83-90.
- 50.Петухова, О.М. Інвестування: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 336 с
- 51.Попело О. Інноваційно-інвестиційна домінанта в регіональному розвитку продуктивних сил. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3 (15). С. 112-129.
- 52.Портер М.Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. Пер. с англ. – СПб.: Издательський дом «Вільямс», 2003. – 495 с.
- 53.Руцишин Н. М., Мельницька Я. А. Інвестиційна діяльність в Україні та її особливості. Фінансові механізми сталого розвитку України : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 жовтня 2018 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2018. С.147-150..
- 54.Сайчук С. В., Семенюк В. О., Биндю В. А. Інвестування : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. 207 с.
- 55.Сараєва І. М. Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків : [монографія] / І. М. Сараєва. – ІПРЕЕД НАНУ. – О. : Фенікс, 2007. – 188 с.
- 56.Сириченко Н. С. Міжнародне інвестування: теоретико-практичні аспекти дослідження : монографія. Вінниця : Нілан, 2018. 182 с.
- 57.Скрипник Г.О. Інвестування. Посібник.2-ге вид. доп. і перероб. – К.: ЦП «Компринт», 2018 – 350 с
- 58.Скрипник Г.О. Інвестування. Посібник.2-ге вид. доп. і перероб. Київ; ЦП «Компринт», 2018. 350 с.

- 59.Скрипник Г.О., Шкуропатська А.І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в АПК. Економічні студії: науково-практичний журнал, Видавничий дім «Гельветика» 2020. № 3(29) С. 78-83
- 60.Ткаченко Т., Шевчук Н., Гончарук І. Напрямки оптимізації інвестиційної діяльності підприємства. Агросвіт. 2017. № 7. С. 45—48.
- 61.Федоренко В.П. Інвестиційний менеджмент: Навч. посібник. - 2-ге вид., доп. - К.: МАУП, 2017. - 280с..
- 62.Фесенко О. М. Адміністративно-правовий захист інвестицій в Україні : монографія. Одеса : Гельветика, 2020. 579 с.
- 63.Фінансовий менеджмент: підручник / За ред. М.І. Крупки . Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с
- 64.Формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в економіці України : монографія / [М.І. Крупка, Д.В. Ванькович, Н.Б. Демчишак, М.І. Кульчицький]. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 404 с
- 65.Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 66 – 72.
- 66.Чернова Г.В. Практика управління ризиками на рівне підприємства [Текст] / Г.В. Чернова. — СПб: Питер, 2000. — 172 с.
- 67.Шевчук В. Я., Рогожин П. С. Основи інвестиційної діяльності. Київ: Генеза, 2018. 266 с.
- 68.Юсипович О.І. Поняття ризику в господарській діяльності [Текст] // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 13. – Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2012. – С. 206-210.
- 69.Ярошевич Н.Б., Кондрат І.Ю., Якимів А.І. Державне управління інвестиційною діяльністю: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2020. 429 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,1	2	0,2
2. Очікування тривалого зростання попиту	0,2	9	1,8
3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,1	8	0,8
4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	0,1	2	0,2
5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,2	6	1,2
6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,3	7	2,1
7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,1	1	0,1
8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,1	5	0,5
9. Вплив демографічних змін	0,1	4	0,4
10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,2	8	1,6
			8,9

## Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,1	2	0,2
2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців - цільових споживачів існуючими рішеннями	0,2	9	1,8
3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,1	8	0,8
4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,1	2	0,2
5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,2	6	1,2
6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,3	7	2,1
7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,1	2	0,2
8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,2	6	1,2
9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,3	7	2,1
			9,8



## Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,2	6	1,2
2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,3	7	2,1
3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,1	2	0,2
4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,2	6	1,2
5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,3	7	2,1
6. Можливість конкурентів використовувати різні іншіважелі для блокування діяльності	0,2	9	1,8
			8,6

## Ризики, пов'язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,1	8	0,8
2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,1	2	0,2
3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,2	6	1,2
4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,3	7	2,1
5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,1	2	0,2
6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,2	6	1,2
7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,3	7	2,1
			7,8

## Ризики переоцінки стійкості проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,2	9	1,8
2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,1	5	0,5
3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,1	2	0,2
4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,2	6	1,2
5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,3	10	3
6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,1	2	0,2
			6,9

Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 010	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик покладання на попередній досвід	0,1	5	0,5
2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,2	6	1,2
3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,3	7	2,1
4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,1	6	0,6
5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,1	5	0,5
6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,1	4	0,4
7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,2	8	1,6
			6,9

## Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,2	9	1,8
2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,1	8	0,8
3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,1	2	0,2
4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,2	6	1,2
5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,3	7	2,1
6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,1	2	0,2
			6,3

## Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 010	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,5	6	3
2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,3	7	2,1
3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,1	6	0,6
4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,1	10	1
5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,1	4	0,4
6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,2	8	1,6
7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,2	6	1,2
8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,3	7	2,1
9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,3	6	1,8
10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,1	5	0,5
11. Ризик впливу минулих невдач	0,1	4	0,4
			14,7

Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 010	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,3	5	1,5
2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,2	6	1,2
3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,3	7	2,1
4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,3	5	1,5
5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,1	5	0,5
			6,8

## Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 010	Оцінка з урахуванням важливості
1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,3	5	1,5
2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,1	6	0,6
3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,1	8	0,8
4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,1	8	0,8
5. Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,2	8	1,6
6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,2	6	1,2
			6,5



## Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 010	Оцінка з урахуванням важливості
1. У науковій діяльності	0,5	6	3
2. При виконанні ДКР	0,3	7	2,1
3. В інженерній діяльності	0,1	6	0,6
4. У маркетинговій діяльності	0,1	10	1
5. В експлуатації	0,1	4	0,4
6. У сервісному обслуговуванні	0,2	8	1,6
7. У розробці інформаційних технологій	0,2	6	1,2
8. У трудових відносинах	0,3	7	2,1
9. У структурі необхідного капіталу	0,3	6	1,8
10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,1	5	0,5
11. У відносинах з дистриб'юторами	0,1	10	1
12. У відносинах з постачальниками	0,1	4	0,4
13. У збутовій діяльності	0,2	8	1,6
14. У реалізації інформаційних процесів	0,2	6	1,2
			18,5

## Ризики недооцінки витрат на розробку

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 010	Оцінка з урахуванням важливості
1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,3	7	2,1
2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,1	6	0,6
3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,1	10	1
4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,1	4	0,4
5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,2	8	1,6
6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,2	6	1,2
7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,3	7	2,1
8. Ризик переоцінки успіху	0,3	6	1,8
9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,1	5	0,5
10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,2	8	1,6
			12,9

## Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Через невизначеність попиту на продукт	0,3	7	2,1
2. Через невизначеність доходу від продукту	0,1	6	0,6
3. Через невизначеність дій контрагентів	0,1	10	1
4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,1	4	0,4
5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,2	8	1,6
6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,1	6	0,6
7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	10	1
8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,3	7	2,1
9. Через неясність рівня блокування проекту	0,1	6	0,6
10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,1	10	1
11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,1	4	0,4
12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,2	8	1,6
13. Через неясність складу конкурентів	0,1	4	0,4
			13,4

## Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,3	7	2,1
2. Ризик через неясність вартості розробки	0,1	6	0,6
3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,1	10	1
4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,1	4	0,4
5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,2	8	1,6
6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,1	10	1
7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,1	4	0,4
			7,1