

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: Удосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням підприємства роздрібної торгівлі нафтопродуктами

Виконав:

студент 2 курсу,
групи МОБ-23м

_____ / Левков О. О. /
(підпис)

Керівник

_____ / Ртищев С. А. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ	7
1.1. Поняття інвестиційного забезпечення, його складові та функції в діяльності підприємства	7
1.2. Методологічні підходи до управління інвестиційним забезпеченням	10
1.3. Методи оцінки ефективності інвестицій	20
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	28
2.2. Дослідження ринку нафтопродуктів України	38
2.3. Вплив війни на ринок АЗС України та діяльність ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	44
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»	51
3.1. Пропозиції щодо формування інвестиційного проєкту	51
3.2. Оцінка інвестиційної привабливості проєкту на прикладі зарядних станцій	62
3.3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням підприємства	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність дослідження: Розвиток підприємств роздрібною торгівлі нафтопродуктами в сучасних умовах характеризується високим рівнем турбулентності та нестабільності, зумовленими складними політико-економічними та соціальними факторами. Динаміка світового ринку енергоресурсів, коливання цін на сировинні ресурси, обмеженість паливно-енергетичних запасів, посилення екологічних вимог, а також зростання конкуренції між учасниками галузі створюють непростий інвестиційний клімат для підприємств, що спеціалізуються на продажі нафтопродуктів кінцевому споживачу. Особливо вагомий вплив на ринок нафтопродуктів України справило повномасштабне вторгнення РФ на територію України, в 2022 році, що призвело до багаторівневих потрясінь на паливному ринку – знищення інфраструктури, втрата контролю над окремими територіями, порушення логістичних ланцюгів постачання.

У такій ситуації інвестування стає одним із ключових факторів, що визначає можливості розвитку підприємств, їхню здатність своєчасно реагувати на зміни, запроваджувати інноваційні підходи до організації бізнес-процесів, підвищувати якість обслуговування та розширювати спектр пропонованих товарів і послуг. Інвестиційна діяльність у сфері нафтопродуктового ритейлу передбачає не лише розширення матеріально-технічної бази, але й впровадження сучасних технологій, збалансування асортименту, розвитку партнерських відносин з постачальниками, оптимізацію логістичних схем, а також адаптацію до регуляторних вимог та переходу до більш екологічних стандартів.

Водночас, успішність інвестиційного забезпечення великою мірою залежить від ефективної системи управління, яка здатна забезпечити раціональний розподіл капіталу, контроль ризиків, формування чітких

пріоритетів та оперативне реагування на зовнішні виклики. Особливої актуальності ця проблема набуває для вітчизняних підприємств, що прагнуть утримати лідерські позиції в умовах зростаючого тиску з боку міжнародних компаній та необхідності підвищення власної конкурентоспроможності.

Роздрібна торгівля нафтопродуктами перебуває під впливом широкого спектра факторів: від глобальних енергетичних трендів і міжнародних цінових коливань до внутрішніх інституційних змін та національних стратегій енергетичної безпеки. Ці чинники формують складний інвестиційний ландшафт, який вимагає від керівників підприємств гнучкості в прийнятті рішень, якісної аналітики, стратегічного прогнозування та спроможності мобілізувати достатні фінансові ресурси для капітальних вкладень. Ефективне управління інвестиційним забезпеченням стає джерелом довгострокових конкурентних переваг, формує основу для сталого розвитку та підвищення лояльності споживачів.

У цьому контексті обґрунтування і впровадження ефективних інструментів управління інвестиційним забезпеченням набуває особливого значення. Необхідно системно переглянути підходи до формування інвестиційної політики, методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів, процедур контролю їх реалізації, а також заходів щодо мінімізації супутніх ризиків. Удосконалена система управління інвестиційним забезпеченням здатна забезпечити стабільність фінансових показників підприємства, підвищити його інноваційну активність, сприяти зміцненню позицій на національному ринку та створити підґрунтя для розширення діяльності на міжнародному рівні.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена зростанням важливості інвестиційних рішень у розвитку роздрібних операторів

паливного сектору, необхідністю посилення конкурентних позицій, оптимізацією витратних процесів та наближенням до світових стандартів управління. Дана робота присвячена аналізу існуючих підходів до інвестиційного забезпечення діяльності ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ», виявленню проблемних зон, обґрунтуванню шляхів та рекомендацій щодо їх подолання, а також формуванню оновленої моделі управління, здатної забезпечити сталий інвестиційний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Мета дослідження: розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням підприємства роздрібною торгівлю нафтопродуктами з урахуванням сучасних умов ринкового середовища та зростаючих вимог до підвищення ефективності інвестиційних рішень. Досягнення цієї мети передбачає проведення комплексного аналізу існуючої інвестиційної політики підприємства та ідентифікацію основних факторів впливу на інвестиційну діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, інструменти та практичні механізми формування й оптимізації системи управління інвестиційним забезпеченням підприємства роздрібною торгівлю нафтопродуктами.

Об'єктом дослідження виступає система управління інвестиційним забезпеченням ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ».

Методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи (аналіз та синтез для системного вивчення інвестиційної діяльності); порівняльний аналіз для зіставлення підходів до управління інвестиціями; статистичні методи для обробки кількісних даних; експертні оцінки для визначення рівня ризику та ефективності запропонованих заходів; методи економіко-

математичного моделювання для прогнозування очікуваних результатів удосконалення системи управління.

Практична значущість обраної теми роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій з удосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням підприємства в реальну господарську практику ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ». Запропоновані інструменти та методики сприятимуть оптимізації інвестиційного портфеля, підвищенню інноваційності та конкурентоспроможності, зниженню ризиків та втрат, а також формуванню передумов для сталого розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Завдяки використанню отриманих напрацювань можна підвищити ефективність інвестиційних рішень, забезпечити більш раціональний розподіл фінансових ресурсів та підсилити стратегічні позиції підприємства на ринку.

Інформаційна база дослідження складалася з різноманітних джерел, зокрема первинної фінансової документації підприємства за період 2019–2023 років, до якої входять баланс, звіт про фінансові результати та інші внутрішні документи. Також було використано інформаційні матеріали, що стосуються методологічних підходів до оцінки в умовах стратегічних змін бізнесу, та актуальні нормативно-правові акти України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ

1.1. Поняття інвестиційного забезпечення, його складові та функції в діяльності підприємства

Інвестиційне забезпечення підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на формування, залучення та ефективне використання інвестиційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це включає визначення джерел фінансування, розробку інвестиційної політики, управління інвестиційними проєктами та оцінку їх ефективності [2].

Забезпечення ефективного інвестиційного процесу вимагає від підприємства постійного вдосконалення управлінських практик, підвищення кваліфікації персоналу та активного пошуку нових джерел фінансування. Лише за таких умов можливо досягти довгострокового успіху та конкурентоспроможності на ринку.

Ефективне інвестиційне забезпечення передбачає системний підхід до управління інвестиціями, що включає детальний аналіз інвестиційних можливостей, формування чіткої інвестиційної стратегії, залучення та оптимальний розподіл ресурсів, а також постійний моніторинг і контроль реалізації інвестиційних проєктів [3]. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та забезпечувати стаке економічне зростання. Інвестиційне забезпечення підприємства є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування численних факторів.

Основними складовими інвестиційного забезпечення є фінансові, матеріальні та інтелектуальні ресурси [6]. Фінансові ресурси включають власні кошти підприємства, такі як прибуток і амортизаційні відрахування, а також залучені кошти – кредити, облігаційні позики тощо. Матеріальні

ресурси охоплюють основні засоби, сучасне обладнання та новітні технології, необхідні для успішної реалізації інвестиційних проєктів. Інтелектуальні ресурси – це знання, досвід і навички персоналу, а також патенти, ліцензії та інші нематеріальні активи. Детальна класифікація подана в таблиці 1.1.

Табл 1.1.

Класифікація складових інвестиційного забезпечення

Типи ресурсів	Опис
За типом власності	
Власні ресурси	Прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації та ліквідації основних засобів.
Позикові ресурси	Банківські та бюджетні кредити, облігаційні позики.
За джерелами фінансування	
Внутрішні джерела	Власні фінансові кошти, які формуються безпосередньо на підприємстві для забезпечення його розвитку.
Зовнішні джерела	Кошти, залучені поза межами підприємства.
За натурально-речовою формою	
Грошові ресурси	Найбільш універсальні, оскільки можуть бути трансформовані в будь-яку іншу форму активів.
Фінансові ресурси	Різноманітні фінансові інструменти, такі як акції, облігації, депозитні рахунки.
Матеріальні ресурси	Капітальні активи (машини, обладнання, приміщення), сировина, матеріали.
Нематеріальні ресурси	Права користування природними ресурсами, патенти, "ноу-хау", товарні знаки, комп'ютерні програми.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Інвестиційне забезпечення підприємства виконує кілька ключових функцій, які сприяють його розвитку та підвищенню конкурентоспроможності, а саме [7]:

1) Забезпечення стійкого розвитку – інвестиції сприяють довгостроковій стабільності підприємства, дозволяючи адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність. Вони забезпечують ресурси для модернізації виробничих процесів, впровадження нових технологій та розширення ринків збуту.

2) Підвищення технологічного рівня – інвестиційне забезпечення дозволяє підприємству впроваджувати передові технології, що підвищують продуктивність та якість продукції (оновлення обладнання, автоматизацію процесів та впровадження інформаційних систем, що оптимізують управління та виробництво тощо).

3) Розширення діяльності – залучення інвестицій відкриває можливості для виходу на нові ринки, розширення асортименту продукції та збільшення виробничих потужностей, що сприяє зростанню частки ринку та підвищенню доходів підприємства.

4) Підвищення конкурентоспроможності – інвестиції в розвиток підприємства дозволяють створювати унікальні пропозиції для споживачів, що відрізняють його від конкурентів. Це може включати впровадження нових продуктів, поліпшення якості обслуговування або зниження собівартості продукції.

5) Забезпечення фінансової стабільності – ефективне інвестиційне забезпечення сприяє зміцненню фінансового стану підприємства, підвищуючи його ліквідність та зменшуючи залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Особливості управління інвестиційним забезпеченням обумовлені його масштабністю та довгостроковою спрямованістю. У випадках високої інвестиційної активності підприємства виникає потреба у впровадженні спеціальної політики управління інвестиціями, яка передбачає [8]:

- визначення пріоритетних напрямків інвестування;
- оптимізацію використання інвестиційних ресурсів;
- моніторинг і оцінку ефективності інвестиційних проєктів.

1.2. Методологічні підходи до управління інвестиційним забезпеченням

Основою ефективного управління інвестиційним забезпеченням підприємства є ретельно спланована система інвестиційного планування. Цей процес полягає в розробці комплексних планів і нормативів, які дозволяють забезпечити підприємству необхідними інвестиційними ресурсами для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності його функціонування в довгостроковій перспективі.

Система інвестиційного планування охоплює кілька ключових етапів[16]:

1) Прогнозування інвестиційної діяльності – процес формування загальної інвестиційної стратегії та визначення основних напрямів інвестиційної політики підприємства. Зазвичай охоплює середньостроковий період до трьох років, базуючись на аналізі ринкових трендів і внутрішніх можливостей компанії.

2) Поточне планування – детальне опрацювання інвестиційних планів для окремих аспектів діяльності підприємства на рік. Основна мета – забезпечити відповідність між обсягами інвестиційних ресурсів і потребами, а також сформулювати структуру витрат і доходів.

3) Оперативне планування – розробка короткострокових бюджетів та оперативних планів, що дозволяють ефективно реагувати на зміни в

економічному середовищі. Період оперативного планування варіюється від одного місяця до кварталу.

Прогнозування інвестиційної діяльності спирається на базові принципи управління, які враховують як стратегічну місію підприємства, так і підходи до інвестиційної поведінки, що визначаються керівниками і засновниками.

Поточне планування передбачає розробку чітко визначених планів, які враховують усі аспекти майбутньої діяльності підприємства, джерела фінансування, а також прогнозовані доходи і витрати.

Для створення поточних планів використовуються такі вихідні дані:

- стратегічна інвестиційна програма підприємства та цільові нормативи, що відповідають основним напрямам інвестиційної діяльності;
- політика підприємства щодо фінансового забезпечення інвестицій;
- планові показники обсягів виробництва і реалізації продукції, а також прогнозовані економічні показники щодо нових активів;
- нормативи витрат інвестиційних ресурсів, розроблені на підприємстві;
- актуальні ставки податкових зобов'язань і норм амортизації;
- середньоринкові ставки за кредитами та депозитами;
- результати аналізу інвестиційної діяльності за попередній період.

Розробка поточних інвестиційних планів відіграє дуже важливу роль у системі управління інвестиційним забезпеченням підприємства, оскільки вони деталізують напрями використання інвестиційних ресурсів. Основними типами таких планів є [16]:

1) Обсяги інвестиційної діяльності, що планується. Цей документ структурує планові витрати на реальне та фінансове інвестування,

визначаючи загальну потребу підприємства у фінансових ресурсах на конкретний період.

2) План доходів і витрат від інвестиційної діяльності – використовується для оцінки потреби у фінансових ресурсах і визначення доцільності реалізації інвестиційних програм, забезпечує узгодження витрат із можливими джерелами доходів.

3) План руху грошових коштів – передбачає оптимізацію потоків фінансів, щоб підтримувати стабільну платоспроможність підприємства на всіх етапах реалізації інвестиційних проєктів.

4) Балансовий план. Його завдання – визначення приросту активів підприємства, збалансування внутрішньої структури активів і пасивів, а також формування оптимальної структури капіталу для забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Система **оперативного планування** є важливою складовою управління інвестиційним забезпеченням підприємства. Вона спрямована на створення короткострокових інвестиційних планів, які забезпечують реалізацію ключових напрямів розвитку підприємства. Основною формою реалізації оперативного планування є процес бюджетування. Цей підхід застосовується для управління портфелем можливих інвестицій, що включає відбір і реалізацію проєктів у межах бюджету капітальних вкладень.

Бюджетування є багатоступеневим процесом, який починається з формування ідеї та завершується аналізом кількісних показників ефективності. Для забезпечення результативності цього процесу необхідно враховувати такі вихідні передумови [16]:

1) Проєкти можуть бути як незалежними, так і альтернативними, що вимагає різного підходу до їх оцінки;

2) Наявність чіткого джерела фінансування є обов'язковою умовою для включення проєкту до бюджету;

3) Ставка капіталу, яку використовують для оцінювання проєктів, може варіювати залежно від ступеня ризику кожного окремого проєкту.

Процес бюджетування включає кілька ключових етапів:

1. Формування переліку можливих альтернативних і незалежних проєктів.

2. Прогнозування грошових потоків для кожного проєкту з урахуванням його особливостей.

3. Визначення ставки дисконтування, яка служить бар'єром для оцінки доцільності проєктів.

4. Розрахунок поточної вартості грошових потоків для забезпечення їх порівнянності.

5. Оцінка якісних факторів, що впливають на реалізацію проєктів, та розрахунок їхньої ефективності.

6. Проведення порівняльного аналізу інвестиційних проєктів для визначення найбільш перспективних.

7. Формування оптимального інвестиційного портфеля з урахуванням обмежень щодо фінансових ресурсів, часу та можливостей реінвестування.

Складання бюджетів дозволяє вирішувати такі основні завдання як визначення обсягів і структури витрат, пов'язаних із діяльністю окремих підрозділів підприємства, а також забезпечення цих витрат фінансовими ресурсами, залученими з різних джерел (власних, кредитних, інвестиційних фондів тощо).

Класифікація інвестиційних бюджетів підприємства є важливим інструментом у процесі управління інвестиційним забезпеченням, що

дозволяє ефективно деталізувати витрати, доходи та джерела фінансування відповідно до потреб підприємства.

Важливу роль у процесі управління інвестиційним забезпеченням відіграє класифікація інвестиційних бюджетів, сприяючи ефективному розподілу витрат, доходів і джерел фінансування відповідно до потреб підприємства. Класифікація подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація інвестиційних бюджетів підприємства

Типи ресурсів	Опис
1. За видами інвестиційної діяльності	
Бюджет реального інвестування	Охоплює показники оновлення та розвитку операційних активів.
Бюджет фінансового інвестування	Описує показники, які відображають оновлення та розвиток операційних активів підприємства.
2. За видами витрат	
Поточні бюджети	Містять: а) поточні витрати, що пов'язані з виробничими процесами; б) доходи від поточної господарської діяльності, зокрема доходи від продажу активів.
Капітальні бюджети.	Складаються з: а) капітальних витрат, спрямованих на придбання позаоборотних активів; б) джерел фінансування інвестицій, таких як власні кошти, кредитні ресурси, лізинг або пайовий капітал.
3. За повнотою номенклатури витрат	
Функціональні бюджети	Охоплюють одну або кілька статей витрат, зосереджуючись на окремих аспектах інвестиційної діяльності.
Комплексні бюджети	Включають всі витрати, формуючи повну картину інвестиційних потреб.

Продовження табл. 1.2.

4. За методами розроблення	
Стабільний бюджет	Цей бюджет залишається незмінним, незалежно від змін обсягів інвестиційної діяльності, і часто використовується для проектування або планування великих інвестиційних проєктів.
Гнучкий бюджет	Передбачає розподіл витрат відповідно до змін обсягів діяльності, що дозволяє підприємству швидше адаптуватися до ринкових умов.

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Існує ще одна, особлива форма бюджету – це платіжний календар, який розробляється для відображення грошових потоків підприємства. Його структура включає графік витрачання коштів для виконання фінансових зобов'язань та графік надходження коштів, що відображає всі зворотні фінансові потоки.

Загалом, впровадження системного інвестиційного планування та створення чітко структурованих бюджетів дозволяє підприємству раціонально використовувати наявні ресурси та підвищувати ефективність своєї інвестиційної діяльності.

Після визначення стратегічних цілей і формування детальних планів підприємство переходить до вибору конкретних форм реалізації інвестиційних проєктів. Вибір оптимальних форм інвестування є наступним ключовим кроком, який забезпечує ефективне досягнення поставлених завдань та сприяє стійкому розвитку підприємства [18].

Реальні інвестиції підприємства здійснюються через різні форми, кожна з яких має свої специфічні цілі та задачі розвитку. Основні з них такі [18]:

1) Придбання цілісних майнових комплексів. Цю форму інвестування зазвичай обирають великі підприємства, прагнучи розширити галузеву, товарну або регіональну присутність. Це сприяє синергії: активи стають

ціннішими завдяки кращому використанню ресурсів, інтеграції технологій та зниженню витрат.

2) Нове будівництво – коли потрібно значно збільшити виробництво або вийти на нові ринки, підприємство будує нові об'єкти. Це можуть бути філії, дочірні компанії або інші об'єкти, що підтримують розширення діяльності.

3) Реконструкція – радикальне оновлення виробничих процесів з використанням новітніх технологій з метою підвищення потенціалу виробництва, покращення якості продукції та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Включає розширення приміщень та заміну застарілого обладнання.

4) Модернізація – вдосконалення основних засобів через оновлення технологічного обладнання. Модернізація допомагає відповідати сучасним стандартам і підвищувати ефективність виробництва.

5) Відновлення окремих видів устаткування – заміна зношеного обладнання або додавання нових видів у разі зростання виробництва. Це забезпечує безперервність виробничих процесів без зміни загальної технологічної схеми.

6) Інноваційне інвестування в нематеріальні активи - впровадження нових наукових та технологічних рішень для комерційного успіху. Включає розробку програмного забезпечення, патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності, що підсилюють конкурентоспроможність.

7) Інвестування приросту запасів матеріальних оборотних активів – збільшення запасів сировини, матеріалів та напівфабрикатів для забезпечення балансу між оборотними та позаоборотними активами. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на попит та розширювати виробництво.

Кожна з форм реальних інвестицій виконує конкретні функції у розвитку підприємства, сприяючи не лише розширенню виробничого потенціалу, а й підвищенню його загальної ефективності. Застосування цих підходів дозволяє досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток у мінливому ринковому середовищі.

Вибір конкретних форм реального інвестування залежить від низки стратегічних і тактичних факторів, серед яких:

- завдання галузевої, товарної чи регіональної диверсифікації, які орієнтовані на збільшення операційного прибутку;
- можливості впровадження нових ресурсо- та трудозберігаючих технологій, спрямованих на зниження витрат;
- потенціал залучення інвестиційних ресурсів (грошових коштів, активів або інших ресурсів, необхідних для здійснення вкладень).

Реальне інвестування складає основу інвестиційної діяльності більшості підприємств. У сучасних умовах воно часто виступає єдиним напрямком інвестиційної активності, що зумовлює його ключове значення в управлінні інвестиційними процесами. Впровадження ефективного управління реальними інвестиціями дозволяє підприємству не лише реалізовувати стратегічні цілі, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток.

Перед початком інвестування необхідно підготувати інвестиційний проєкт – бізнес-плану чи техніко-економічного обґрунтування. Цей документ грає ключову роль, оскільки він демонструє необхідність вкладення коштів, описуючи основні характеристики проєкту та його фінансові перспективи.

Якщо мова йде про менші інвестиції, наприклад, оновлення обладнання чи збільшення запасів, достатньо створити внутрішній документ, такий як

доповідна записка. У цьому документі варто викласти причини інвестування, поставлені цілі, обсяг фінансових вкладень та очікувану віддачу від таких інвестицій.

Для великих проєктів, таких як закупівля майнових комплексів, нове будівництво чи реконструкція, вимоги значно зростають. Сучасні компанії часто не мають можливості фінансувати свій стратегічний розвиток лише за рахунок власних ресурсів, тому їм доводиться залучати зовнішні кошти. Інвестори та кредитори очікують детального розуміння стратегії проєкту, його масштабів, а також маркетингових, економічних і фінансових показників, обсягу інвестицій та термінів їх повернення.

Для невеликих проєктів, які фінансуються внутрішніми джерелами, обґрунтування може бути спрощеним: необхідно вказати мету, основні параметри, потрібні кошти, показники ефективності та план реалізації.

Проєкти середнього та великого масштабу, що вимагають зовнішнього фінансування, повинні мати повне обґрунтування відповідно до національних та міжнародних стандартів. Зазвичай структура такого обґрунтування є уніфікованою, але може варіюватися залежно від специфіки галузі.

За рекомендаціями ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку), інвестиційний проєкт має містити такі розділи [20]:

1. Стисла характеристика проєкту: Короткі висновки про проєкт після аналізу альтернатив. Тут описують концепцію, обґрунтування та способи реалізації. Інвестор одразу бачить, чи відповідає проєкт його стратегії та ресурсам.

2. Передумови й основна ідея проєкту: Ключові параметри, місце розташування з урахуванням ринкового та ресурсного середовища, графік реалізації, характеристика ініціатора.
3. Аналіз ринку та маркетингова стратегія: Результати маркетингових досліджень, обґрунтування концепції маркетингу, бюджет маркетингових заходів.
4. Сировина та постачання: Класифікація необхідних матеріалів, оцінка потреб, доступність у регіоні, програма постачання, витрати.
5. Місцерозташування та навколишнє середовище: Опис локації, екологічних умов, впливу на довкілля, соціально-економічних аспектів, інфраструктури, вибір будівельної ділянки, витрати на освоєння.
6. Проєктування та технологія: Виробнича програма, потужності, вибір технології, планування підприємства, необхідне обладнання, оцінка витрат.
7. Організація управління: Структура управління, розподіл за сферами діяльності та центрами відповідальності, кошторис накладних витрат.
8. Трудові ресурси: Вимоги до персоналу, можливості комплектування в регіоні, план набору й навчання, пов'язані витрати.
9. План реалізації проєкту: Стадії здійснення, графік реалізації, бюджет виконання.
10. Фінансовий план та оцінка ефективності: Фінансові прогнози, інвестиційні витрати, методи й результати оцінки ефективності, аналіз ризиків.

Добре підготовлений інвестиційний проєкт дозволяє керівникам та власникам підприємств, а також зовнішнім інвесторам оцінити його доцільність і потенційну ефективність.

1.3. Методи оцінки ефективності інвестицій

У системі управління інвестиційною діяльністю оцінка ефективності проєктів займає центральне місце, оскільки від неї залежить успішність використання капіталу. Правильна оцінка дозволяє не лише прогнозувати строки повернення інвестицій, але й визначати можливості для їх альтернативного використання та перспективи отримання прибутку у довгостроковій перспективі. Застосування сучасних методів оцінки забезпечує всебічний і об'єктивний підхід до ухвалення управлінських рішень.

Сучасна практика оцінки ефективності реальних інвестиційних проєктів ґрунтується на певних принципах, які визначають підходи до аналізу витрат і результатів. Основні принципи оцінки ефективності інвестиційних проєктів [21]:

1) Зіставлення витрат та доходів. Цей принцип базується на порівнянні обсягів витрат із очікуваними фінансовими результатами, включаючи строки повернення інвестованого капіталу. У сфері інвестиційного забезпечення це означає оцінку прямих і зворотних потоків капіталу, що дозволяє чітко визначити, наскільки доцільним є той чи інший проєкт.

2) Комплексний облік витрат. Оцінка ефективності повинна охоплювати всі витрати, які включають як прямі, так і непрямі. Це стосується фінансових ресурсів (власних і позикових), матеріальних та нематеріальних активів, трудових витрат тощо. Часто непрямі витрати, такі як підготовка проєкту чи контроль за його виконанням, залишаються поза увагою, що може призвести до спотворення загальної картини ефективності.

3) Облік чистого грошового потоку. Ефективність проєктів оцінюється на основі чистого грошового потоку, який формується з чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Цей показник дозволяє побачити реальний

фінансовий результат як у середньому за рік, так і по окремих періодах експлуатації.

4) Приведення показників до теперішньої вартості. Оскільки інвестиційні витрати часто розподіляються у часі, а надходження прибутку відбувається в майбутньому, усі показники мають бути дисконтовані до теперішньої вартості. Це забезпечує можливість об'єктивного порівняння витрат і доходів, враховуючи часове розмежування.

5) Диференціація ставки дисконтування. Вибір ставки дисконтування має враховувати специфіку кожного проєкту. Важливими критеріями є рівень ризику, ліквідність активів та інші фактори, що впливають на вартість капіталу. Такий підхід дозволяє адаптувати розрахунки до реальних умов і забезпечити точність прогнозів.

Оцінка ефективності інвестиційних проєктів є ключовим етапом у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки від її результатів залежить доцільність вкладення ресурсів у той чи інший проєкт. Правильний вибір методів оцінки дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати потенційні вигоди від інвестицій.

Існує широкий спектр методів оцінки ефективності інвестицій, які можна класифікувати за різними ознаками. Зокрема, за врахуванням фактора часу методи поділяються на статичні та динамічні.

Статичні методи оцінки ефективності інвестицій базуються на аналізі середніх показників без урахування зміни вартості грошей у часі. Вони є простими у застосуванні та розумінні, проте мають обмеження, оскільки не враховують вплив інфляції, ризиків та інших чинників, що змінюються з часом. До основних статичних методів належать: період окупності інвестицій (Payback Period, PP) та середня норма прибутку (Accounting Rate of Return, ARR) [23].

Період окупності інвестицій (PP) визначає час, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок чистих грошових потоків, що генеруються проектом. Іншими словами, це період, протягом якого сукупний дохід від проекту дорівнює вкладеним коштам.

Існують два основні підходи до розрахунку періоду окупності:

Для рівномірних грошових потоків, якщо проект генерує однакові грошові потоки щороку, PP розраховується за формулою [23]:

$$PP = \frac{I}{CF}$$

де I – початкові інвестиції, CF – середньорічний чистий грошовий потік.

Для нерівномірних грошових потоків, тобто коли грошові потоки варіюються щороку, PP визначається шляхом послідовного підсумовування чистих грошових потоків до моменту, коли їх сума дорівнює або перевищує початкові інвестиції. Для цього використовується наступний алгоритм:

1) Визначення обсягу початкових інвестицій (I)

2) Розрахунок кумулятивних грошових потоків: обчислюємо накопичені грошові потоки на кінець кожного періоду t за формулою [23]:

$$PP = \sum_{i=1}^t CF_i$$

де CF_i – чистий грошовий потік в періоді i .

3) Визначення періоду окупності:

- Знаходимо період t , в якому кумулятивний грошовий потік вперше стає більшим або рівним початковим інвестиціям (I).

- Визначаємо додаткову частку року (ДЧР): якщо в періоді t кумулятивний грошовий потік перевищує (I), розраховуємо частку року, необхідну для досягнення окупності, за формулою:

$$\text{ДЧР} = \frac{I - C_{t-1}}{CF_t}$$

де C_{t-1} – кумулятивний грошовий потік на кінець періоду, CF_t – грошовий потік у періоді t .

4) Обчислення загального періоду окупності: складаємо ціле число років $t-1$ та додаткову частку року, отриману на попередньому кроці:

$$PP = t - 1 + \text{ДЧР}$$

Середня норма прибутку (ARR) – це фінансовий показник, який відображає очікувану річну прибутковість інвестиції або активу відносно початкових вкладень. Він використовується для оцінки ефективності інвестиційних проєктів та допомагає порівнювати різні варіанти інвестування. Середня норма прибутку розраховується за формулою [23]:

$$ARR = \frac{\text{Середній річний прибуток}}{\text{Середня вартість інвестицій}} \times 100\%$$

де:

Середній річний прибуток – це середнє значення чистого прибутку, отриманого від інвестиції за рік;

Середня вартість інвестицій – середнє значення між початковими інвестиціями та залишковою вартістю активів наприкінці проєкту.

Статичні методи оцінки ефективності інвестицій є досить простими та швидкими в розрахунках, але мають суттєві недоліки. По-перше, це ігнорування вартості грошей у часі – методи не враховують дисконтування грошових потоків, що може призвести до неточних оцінок, особливо для довгострокових проєктів. По-друге, неврахування ризиків, що може обмежувати його застосування для комплексної оцінки інвестицій.

Динамічні методи, в свою чергу, мають більш складні математичні моделі. Однак вони враховують зміну вартості грошей у часі шляхом

дисконтування грошових потоків, через що вони є більш точними та надійними, оскільки враховують вплив інфляції, ризиків та інших чинників, що змінюються з часом. До основних динамічних методів належать [28]:

- Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV): відображає різницю між теперішньою вартістю грошових надходжень та витрат, пов'язаних з інвестиційним проєктом;
- Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR): відображає очікувану річну процентну ставку доходу від інвестиційного проєкту;
- Коефіцієнт вигід/витрат (Benefit-Cost Ratio, BCR): відображає співвідношення між теперішньою вартістю очікуваних вигід та витрат проєкту

Чиста приведена вартість (NPV) є одним із найважливіших показників для оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Вона визначає різницю між сумою дисконтованих грошових надходжень та сумою дисконтованих грошових витрат протягом усього життєвого циклу проєкту. Іншими словами, NPV показує, яку додаткову вартість принесе проєкт у поточних грошових одиницях.

Формула для розрахунку NPV виглядає наступним чином [28]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I$$

де:

CF_t – грошовий потік у період t ;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів;

I – початкові інвестиції.

Позитивне значення NPV свідчить про те, що проєкт є прибутковим і може бути прийнятим до реалізації. Негативне значення вказує на те, що проєкт не приносить очікуваного доходу і, можливо, не вартий інвестування.

З недоліків моделі можна виділити те, що вона досить сильно залежить від точності прогнозів, що може бути складним завданням та залежити від компетентності аналітика, який проводить розрахунки. Також NPV не враховує відносний розмір інвестицій, що може ускладнити порівняння проєктів різного масштабу.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) – це така ставка дисконтування, при якій NPV проєкту дорівнює нулю, тобто IRR показує максимальну допустиму ставку дисконтування, за якої проєкт залишається прибутковим. Розрахунок IRR здійснюється шляхом знаходження такого значення r , при якому виконується рівняння [28]:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I$$

де:

CF_t – грошовий потік у період t ;

r – внутрішня норма прибутковості;

n – загальна кількість періодів;

I – початкові інвестиції.

Якщо IRR перевищує вартість капіталу або бажану норму прибутковості, проєкт вважається привабливим для інвестування. Однак, слід враховувати, що IRR може бути некоректним показником для проєктів з нестандартними грошовими потоками або при порівнянні взаємовиключних проєктів.

Коефіцієнт вигід/витрат (BCR) – це відношення суми дисконтованих вигід до суми дисконтованих витрат проєкту. Він показує, скільки одиниць вигоди припадає на одну одиницю витрат.

Формула для розрахунку BCR [28]:

$$BCR = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}$$

Якщо BCR перевищує 1, це свідчить про те, що проєкт є економічно вигідним, оскільки вигоди перевищують витрати. Якщо BCR менше 1, проєкт вважається невикладним.

Коефіцієнт вигід/витрат є зручним інструментом для оцінки ефективності проєктів, забезпечуючи простоту інтерпретації та можливість порівняння різних варіантів. Однак, його використання може бути обмеженим через ігнорування абсолютних величин і чутливість до точності оцінки вигод, які іноді важко кількісно визначити.

Хоча NPV, IRR та BCR є різними показниками, вони взаємопов'язані та часто використовуються разом для комплексної оцінки інвестиційних проєктів:

- NPV надає абсолютну величину доданої вартості, яку принесе проєкт;
- IRR показує максимальну допустиму ставку дисконтування, за якої проєкт залишається прибутковим;
- BCR відображає відносну ефективність проєкту, показуючи співвідношення вигод до витрат.

Зазвичай, якщо NPV позитивна, то IRR перевищує ставку дисконтування, а BCR більше 1, що свідчить про економічну доцільність проєкту. Однак, кожен з цих показників має свої обмеження, тому для

прийняття обґрунтованих рішень рекомендується використовувати їх у комплексі.

Вибір конкретного методу або комбінації методів оцінки ефективності інвестиційного проєкту залежить від специфіки проєкту, доступності даних та пріоритетів інвестора. Застосування кількох методів дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку, що сприяє прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Концерн Галнафтогаз»

«Концерн Галнафтогаз» входить до складу ОККО Group і є провідною українською компанією, основною діяльністю якої є роздрібна реалізація пального та супутніх товарів через мережу автозаправних комплексів «ОККО» [36].

Публічне акціонерне товариство «Концерн Галнафтогаз» було засноване 30 жовтня 2001 року шляхом злиття ВАТ «Івано-Франківськнафтопродукт», ВАТ «Закарпатнафтопродукт-Ужгород» та ВАТ «Закарпатнафтопродукт-Хуст». Головою Наглядової Ради «Концерну Галнафтогаз» та засновником «ОККО» є Віталій Борисович Антонов. 90% акцій концерну належать фірмі GNG Retail Public Limited, зареєстрованій на Кіпрі [37].

Станом на початок 2024 року мережа «ОККО» налічувала 413 автозаправних комплексів, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію у Львівській області та 19 стаціонарних і мобільних лабораторій контролю якості.

Види діяльності, що здійснює ПАТ «Концерн Галнафтогаз» згідно з КВЕД [37]:

Основний:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Інші:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.30 Роздрібна торгівля пальним

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

35.11 Виробництво електроенергії

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Організаційна структура компанії має багаторівневу ієрархію та починається з Голови Наглядової ради (Президента), який здійснює стратегічне управління, ухвалює ключові рішення й контролює загальний вектор розвитку. У його підпорядкуванні працюють помічники, що відповідають за спеціалізовані напрями: один сконцентрований на закладах громадського харчування, інший – на контролі якості товарів та послуг на автозаправних станціях. Поруч із ними діють Корпоративний секретар, що забезпечує документальний супровід, і Департамент корпоративних комунікацій, який формує внутрішню та зовнішню політику взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас підтримка стратегічного рівня забезпечується двома Членами Наглядової ради. Схема організаційної структури представлена на рис 2.1.



Рис 2.1. Організаційна структура ПАТ «Концерн Галнафтогаз»

Джерело: створено автором на основі [36].

Для формування уявлення про динаміку фінансових результатів ПАТ «Концерн Галнафтогаз» варто передусім проаналізувати зміни у складових Звіту про фінансові результати. Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки ефективно компанія реалізує свою продукцію, управляє витратами та забезпечує формування прибутку за різних ринкових умов. Уважне вивчення тенденцій чистого доходу, собівартості та операційних витрат, а також інших доходів і витрат, допоможе зрозуміти, як зовнішні чинники та внутрішні управлінські рішення вплинули на кінцевий фінансовий результат, зокрема під час кризових періодів та в умовах відновлення економічної активності. Дані про фінансові результати наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Звіт про фінансові результати ПАТ «Концерн Галнафтогаз»

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ						
Стаття	Код рядка					
		2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3,048,375	1,907,375	1,987,796	2,940,144	4,122,257
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1,983,660	856,379	1,095,649	1,611,220	2,005,696
Валовий прибуток (збиток)	2090 (2095)	1,064,715	1,050,996	892,147	1,328,924	2,116,561
Інші операційні доходи	2120	154,446	52,424	159,812	15,221	43,127
Адміністративні витрати	2130	713,926	886,141	1,037,869	1,243,295	1,436,232
Витрати на збут	2150	39,799	18,952	7,147	11,484	17,305
Інші операційні витрати	2180	182,649	193,615	29,390	355,274	204,881
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190 (2195)	282,787	4,712	-22,447	-265,908	501,270

Продовження табл. 2.1.

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1,084,489	1,528,699	1,062,475	894,834	4,786,540
Інші доходи	2240	79,864	214,116	0	28,736	130,586
Фінансові витрати	2250	363,335	183,366	243,275	440,863	600,138
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0		
Інші витрати	2270	101,283	44,364	65,941	400,553	2,474
Фінансовий результат до оподаткування	2290 (2295)	982,522	1,519,797	730,812	-183,754	4,815,784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	40,928	65,152	0	142,606	-69,116
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	13,950	0	0
Чистий фінансовий результат	2350 (2355)	941,594	1,454,645	744,762	-41,148	4,746,668

Джерело: створено автором на основі Додатку А.

За аналізований період у фінансових показниках ПАТ «Концерн Галнафтогаз» простежується виразна динаміка, яка відображає вплив як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх економічних та політичних чинників. Якщо 2019 рік демонстрував стабільність і гарні показники щодо чистого доходу та валового прибутку, то вже 2020-й був позначений зменшенням виручки. Така ситуація цілком узгоджується з широким колом глобальних викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19, зниженням ділової активності та невизначеністю на багатьох ринках. Утім, навіть за таких обставин валовий прибуток у 2020 році тримався на досить високому рівні, що може свідчити про вміння компанії оптимізувати операційні витрати та підтримувати маржинальність.

Наступний 2021 рік відзначився певним поживленням ринку, проте ситуація залишалася нестійкою. Незважаючи на легке зростання чистого

доходу порівняно з 2020-м, валовий прибуток дещо скоротився. Це можна інтерпретувати як ознаку того, що, попри відновлення попиту, собівартість реалізації та інші операційні витрати не знижувалися достатньо динамічно, аби утримати прибутковість на попередньому рівні. Водночас у структурі операційних витрат фіксувалося поступове збільшення адміністративних витрат, і цей тренд зберігався упродовж наступних років.

Переломним моментом виявився 2022 рік, оскільки повномасштабне вторгнення РФ в Україну суттєво вплинуло на господарську діяльність, ланцюги постачань, рівень попиту на пальне та інші товари, а також на загальні економічні умови. Логічним наслідком стала поява збитку за підсумками року. Цей період продемонстрував вразливість компанії до зовнішніх шоків, які неможливо повною мірою компенсувати стандартними управлінськими заходами.

Однак вже у 2023 році відбулася помітна позитивна корекція. Чистий дохід суттєво зріс, валовий прибуток перевищив попередні показники, а фінансовий результат до оподаткування став рекордним за весь аналізований інтервал. Особливо варто відзначити зростання «інших фінансових доходів», яке істотно покращило загальний фінансовий результат. Така динаміка може бути наслідком кількох паралельних процесів: адаптації компанії до нових умов, переорієнтації бізнес-процесів, активного використання фінансових інструментів, а також поступового відновлення економічної активності в країні навіть попри складну безпекову ситуацію.

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Концерн Галнафтогаз» за 2019-2023 роки свідчить про високий ступінь залежності діяльності від макроекономічних, геополітичних та ринкових факторів. Помітні коливання у чистих доходах, операційній рентабельності та кінцевих прибутках демонструють, як стабільність і зростання можуть змінюватися раптовими

втратами у кризовий період, після чого знову здатні повертатися до позитивної траєкторії. Ця здатність до відновлення підкреслює гнучкість управлінських рішень та стратегії, а також відкриває простір для подальшого зміцнення бізнес-моделі, спрямованої на стійкість і ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища.

З метою більш глибокого розуміння фінансового стану ПАТ «Концерн Галнафтогаз» доцільно розглянути не лише абсолютні показники з фінансової звітності, але й різноманітні фінансові коефіцієнти. Саме такі індикатори, розраховані на основі даних звітності компанії, дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, структуру капіталу, рівень ліквідності та рентабельності, а також динаміку фінансової стабільності. Подальший аналіз наведеної таблиці коефіцієнтів допоможе визначити ключові тренди, підкреслити вразливі місця та виявити сильні сторони підприємства у контексті змін, що відбувалися протягом 2019-2023 років. Розрахунки подано в табл. 2.2, методологія розрахунків подана у додатку В.

Таблиця 2.2.

Показники фінансового стану ПАТ «Концерн Галнафтогаз»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів	9.00%	12.57%	5.28%	-0.27%	24.50%
Рентабельність власного капіталу	21.04%	24.27%	11.00%	-0.60%	40.78%
Чисті активи	-70,745	2,697,3 50	3,818,7 28	3,218,0 88	6,544,7 85
Рентабельність чистих активів	-133.97%	53.93%	19.50%	-1.28%	72.53%
Вартість позикового капіталу	25.58%	7.98%	5.71%	9.54%	23.94%
Коефіцієнт поточної ліквідності	40.72%	43.97%	1301%	96.51%	122.1%
Коефіцієнт заборгованості	57.22%	48.23%	52.00%	54.88%	39.93%
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	42.78%	51.77%	48.00%	45.12%	60.07%
Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань	21.39%	45.32%	25.78%	-1.14%	94.62%
Оборотність активів	0.29	0.16	0.14	0.19	0.21
Рентабельність оборотних активів	52.52%	103.1%	19.68%	-1.18%	77.48%

Джерело: створено автором на основі додатків А, Б.

Протягом досліджуваного періоду фінансові коефіцієнти ПАТ «Концерн Галнафтогаз» зазнали істотних коливань, що відображають різноспрямовані впливи внутрішніх і зовнішніх чинників на структуру капіталу, ефективність використання активів та здатність компанії забезпечувати стабільний фінансовий розвиток.

Рівень рентабельності активів демонструє доволі нестабільну динаміку. Якщо у 2019 та 2020 роках спостерігалось підвищення (з 9,00% до 12,57%), то у 2021 цей показник знизився до 5,28%. У 2022 році ситуація погіршилась настільки, що рентабельність активів стала від'ємною (-0,27%), що свідчить про неспроможність активів генерувати прибуток за умов надзвичайних обставин, пов'язаних із воєнними діями та загальною економічною невизначеністю. Втім, 2023 рік продемонстрував суттєве покращення (до 24,50%), відображаючи здатність компанії оперативно адаптуватися до нових умов та покращувати ефективність використання ресурсів.

Схожою є й динаміка рентабельності власного капіталу: упродовж 2019-2020 років цей показник зростав (з 21,04% до 24,27%), проте у 2021 році помітно знизився до 11,00%. У 2022-му знову було зафіксовано від'ємне значення (-0,60%), що є свідченням нездатності власного капіталу забезпечити прибуток за кризових умов. Водночас 2023 рік засвідчив різке підвищення рентабельності власного капіталу до 40,78%, що підтверджує покращення внутрішньої стійкості та здатність компанії ефективно розпоряджатися власними ресурсами.

Примітним є показник чистих активів. Якщо у 2019 році він був від'ємним, що свідчило про критичні фінансові обмеження, то у 2020-2021 роках ситуація покращилася, зростання чистих активів сягнуло 3,818,728 у 2021 році. У 2022 відбулося тимчасове скорочення до 3,218,088, але 2023 року спостерігається вражаюче зростання до 6,544,785, що відображає

радикальну перебудову фінансової структури, а також свідчить про вміння керівництва посилювати капітальну базу навіть за умов нестабільного середовища.

Відповідні зміни впливають і на рентабельність чистих активів: від критично від'ємного значення у 2019 році (-1330,97%), цей показник продемонстрував значне підвищення у 2020 та 2021 роках (53,93% та 19,50% відповідно), а в 2022 знову опустився нижче нуля (-1,28%). Проте вже у 2023 році рентабельність чистих активів зросла до 72,53%, вказуючи на здатність ефективно використовувати ту капітальну базу, яку вдалося сформувати.

Щодо вартості позикового капіталу, то після пікового значення у 2019 (25,58%) спостерігалось зниження у 2020-2021 роках до 7,98% і 5,71%. Цей тренд міг свідчити про сприятливіші умови залучення кредитних ресурсів або про оптимізацію структури боргу. Проте у 2022 вартість позикового капіталу зросла до 9,54%, а у 2023 – до 23,94%, що може бути наслідком підвищеної вартості грошей на ринку, зростання ризиків для кредиторів та обмежень у доступі до фінансування.

Показники ліквідності та структури капіталу також зазнали істотних змін. Коефіцієнт поточної ліквідності, який у 2019 році складав 40,72%, у 2021-му значно зріс до 130,99%, що демонструє покращення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Хоч у 2022 він дещо знизився, у 2023 цей коефіцієнт знову зріс (122,13%), вказуючи на збалансованіші поточні фінансові позиції.

Коефіцієнт заборгованості (співвідношення зобов'язань до сукупних активів) знизився з 57,22% у 2019 році до 39,93% у 2023-му, вказуючи на зменшення залежності від позикових ресурсів та посилення капіталізації компанії. Це підтверджується також коефіцієнтом забезпеченості власним

капіталом, який зріс до 60,07% у 2023-му, підкреслюючи зміцнення фінансової незалежності.

Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань, що досягав 45,32% у 2020 році, зазнав негативного впливу кризового 2022-го (-1,14%), але у 2023 році різко зріс до 94,62%. Така динаміка відображає здатність підприємства повертатися до ефективного забезпечення власних зобов'язань, можливо завдяки підвищенню прибутковості або збільшенню обсягів ліквідних активів.

Показник оборотності активів продемонстрував зниження з 0,29 у 2019 до 0,14 у 2021 році, що свідчить про зменшення ефективності використання активів у той період. Однак уже у 2022-2023 роках цей показник піднявся до 0,21, вказуючи на поступове відновлення оборотності та, ймовірно, на поліпшення логістичних ланцюгів і стратегій реалізації.

Нарешті, рентабельність оборотних активів суттєво коливалася. Від високого рівня у 2019 та 2020 роках (52,52% та 103,07%) вона знизилася до 19,68% у 2021-му, а в 2022-му мала від'ємне значення (-1,18%). Проте у 2023 році коефіцієнт знову досяг значного позитивного рівня (77,48%), демонструючи відновлення можливості генерувати істотний прибуток із оборотних активів.

Таким чином, детальний розгляд показників рентабельності, вартості капіталу, ліквідності та структури фінансування дозволяє зробити висновок про високу чутливість ПАТ «Концерн Галнафтогаз» до змін у зовнішньому середовищі та різкі коливання фінансових показників у кризові періоди. Разом із тим, динаміка результатів за 2023 рік свідчить про здатність компанії не лише долати тимчасові труднощі, але й ефективно реорганізувати фінансові ресурси, зміцнюючи свою стійкість та

підвищуючи ефективність використання капіталу у довгостроковій перспективі.

2.2. Дослідження ринку нафтопродуктів України

Ринок нафтопродуктів в Україні характеризується динамічними змінами, зумовленими внутрішніми та зовнішніми факторами. Попит на нафтопродукти залежить від економічної активності, транспортних потреб та сезонних коливань. З початком війни спостерігалось зниження попиту через скорочення виробництва та дефіцит запасів. Однак з відновленням економіки спостерігається тенденція до зростання попиту на паливо. Значна частина палива імпортується, що робить ринок вразливим до коливань світових цін на нафту та валютних курсів.

Оскільки починаючи з 2022 року, Державна служба статистики України припинила публікацію даних про обсяги оптового та роздрібного продажу нафтопродуктів і газу, для дослідження ринку було використано дані щодо імпорту нафтопродуктів в якості показника, що відображає попит.

Динаміка споживання нафтопродуктів в Україні зазнала значних змін у період з 2021 по 2023 роки, що було зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема повномасштабним вторгненням РФ в Україну.

Для формування цілісної картини щодо динаміки імпорту нафтопродуктів (бензину, дизельного палива та технічного суміші пропану-бутану) в Україну протягом 2023-2024 років, доцільно розглянути низку тенденцій, які простежуються в щомісячних обсягах постачання. Порівняння даних за окремі періоди дає змогу виявити як сезонні коливання, так і можливі коригування логістичних ланцюгів та попиту. Динаміка імпорту нафтопродуктів до України представлено на рисунку 2.2.

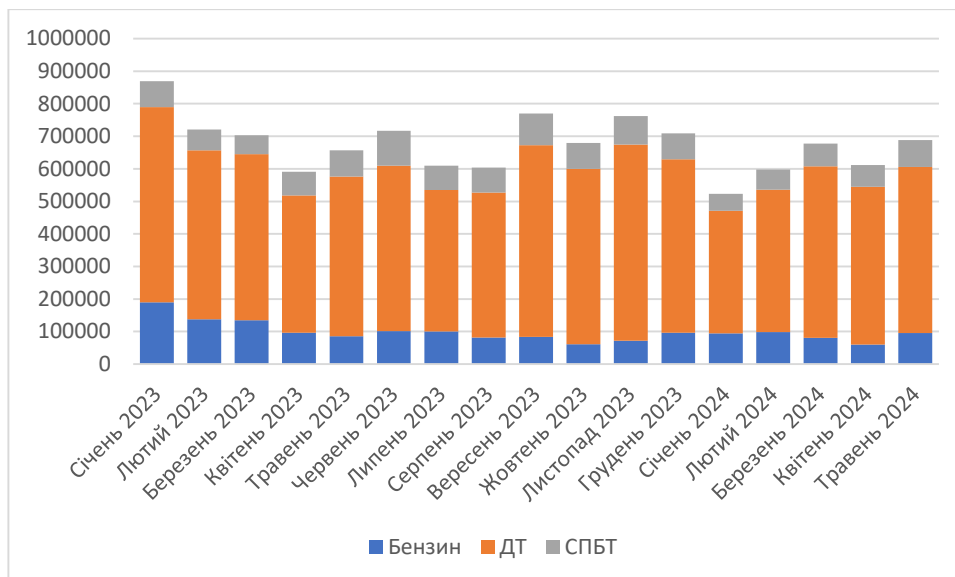


Рис 2.2. Динаміка імпорту нафтопродуктів до України у 2023-2024 рр.,
ТОНН

Джерело: створено автором на основі [39].

У 2023-2024 роках імпорт нафтопродуктів в Україну зазнав значних коливань, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Перший квартал 2023 року відзначився високими обсягами імпорту, особливо дизельного палива. Це було спричинено очікуванням європейського ембарго на російські нафтопродукти, яке набуло чинності 5 лютого 2023 року [40]. Учасники ринку прагнули створити запаси перед можливими перебоями в постачанні, що призвело до рекордних обсягів імпорту в цей період.

У квітні 2023 року спостерігалось різке зниження імпорту всіх видів нафтопродуктів. Це можна пояснити наявністю значних запасів, накопичених у попередні місяці, а також слабким попитом на внутрішньому ринку. Компанії зменшили обсяги імпорту, використовуючи наявні резерви.

Протягом літа 2023 року імпорт залишався відносно стабільним, з незначними коливаннями. Однак у серпні відбулося зростання імпорту, особливо бензину та скрапленого газу, що було пов'язано з очікуванням

підвищення акцизів на пальне. Компанії збільшили постачання, щоб уникнути додаткових витрат після введення нових ставок акцизу [41].

У вересні 2023 року імпорт дизельного палива зріс до 589 тис. тонн, що можна пояснити підготовкою до осінньо-зимового періоду та підвищенням попиту в аграрному секторі під час збору врожаю. Однак у жовтні імпорт бензину знизився до 61 тис. тонн, що може свідчити про насичення ринку та зменшення споживчого попиту.

Початок 2024 року відзначився зниженням імпорту, особливо дизельного палива, обсяги якого в січні становили 377 тис. тонн. Це було зумовлено профіцитом пального на ринку, накопиченим у попередні місяці, та зменшенням кількості імпортерів. У вересні 2024 року кількість компаній, що імпортують нафтопродукти, скоротилася до 245, що є найнижчим показником з червня 2022 року [41].

У травні 2024 року імпорт нафтопродуктів знову зріс, що може бути пов'язано з відновленням економічної активності та збільшенням споживання пального в аграрному та транспортному секторах.

Таким чином, динаміка імпорту нафтопродуктів в Україну у 2023-2024 роках була під впливом регуляторних змін, геополітичних подій, сезонних коливань попиту та стратегій компаній щодо управління запасами.

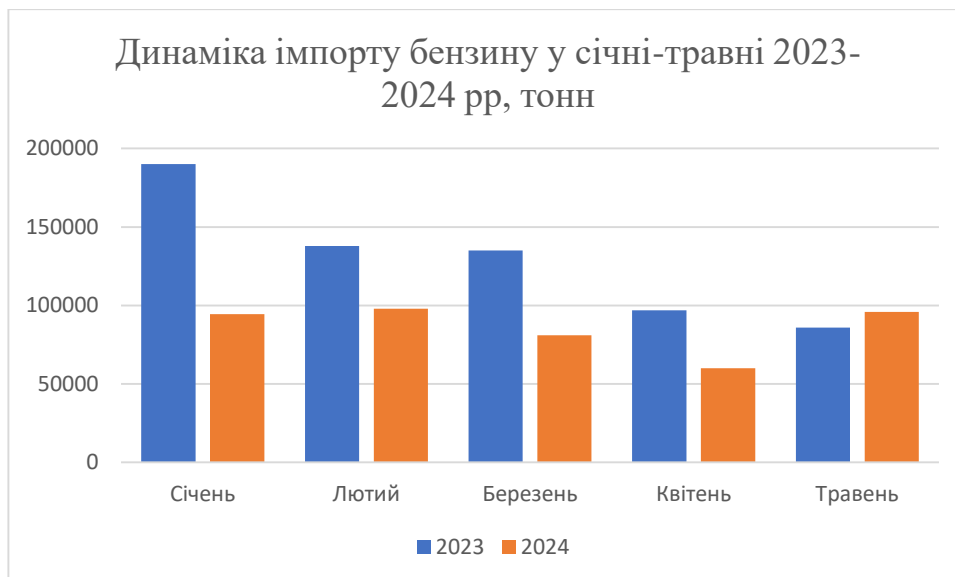


Рис. 2.3. Динаміка імпорту бензину, тонн

Джерело: створено автором на основі [39].

На початку 2024 року спостерігалось суттєве зменшення імпорту бензину відносно аналогічного періоду в 2023 (див. рис 2.3), особливо у січні, де він зменшився на 50,26% (р/р). Це обумовлено в першу чергу тим, що було досягнуто стабілізації на ринку нафтопродуктів порівняно з початком попереднього року, а також за рахунок накопичення достатніх запасів. У травні спостерігалось відновлення імпорту, який зріс на 11,63%, що може свідчити про відродження попиту, особливо з початком активного транспортного сезону.

Щодо дизельного палива (див. рис 2.4), перші два місяці року також показали значне зменшення імпорту порівняно з попереднім роком – у січні він знизився на 37,17%. Це пояснюється накопиченням запасів. Хоча з березня обсяг імпорту продемонстрував ріст відносно даних 2023 року, загальний обсяг імпорту не зазнав серйозних коливань та чіткої динаміки на збільшення. Ці коливання можна вважати сезонними, оскільки аграрний сектор готується до посівної кампанії, що підвищує попит на дизельне паливо. До травня імпорт зріс на 4,08% порівняно з минулим роком.

Незважаючи на ці коливання, загальний тренд показує незначне зменшення імпорту на 7,99%, що свідчить про стабільний попит на дизельне паливо.

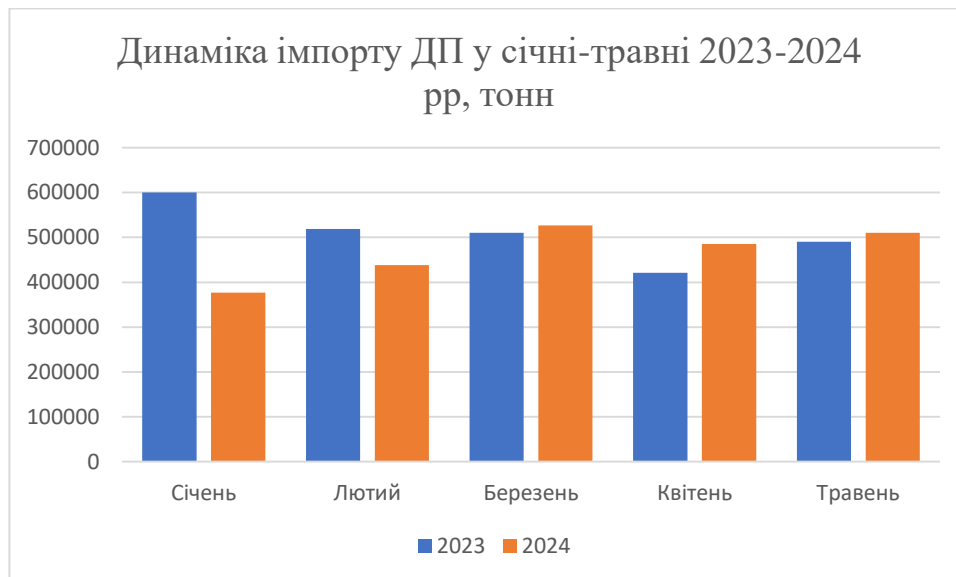


Рис. 2.4. Динаміка імпорту ДП, тонн

Джерело: створено автором на основі [39].

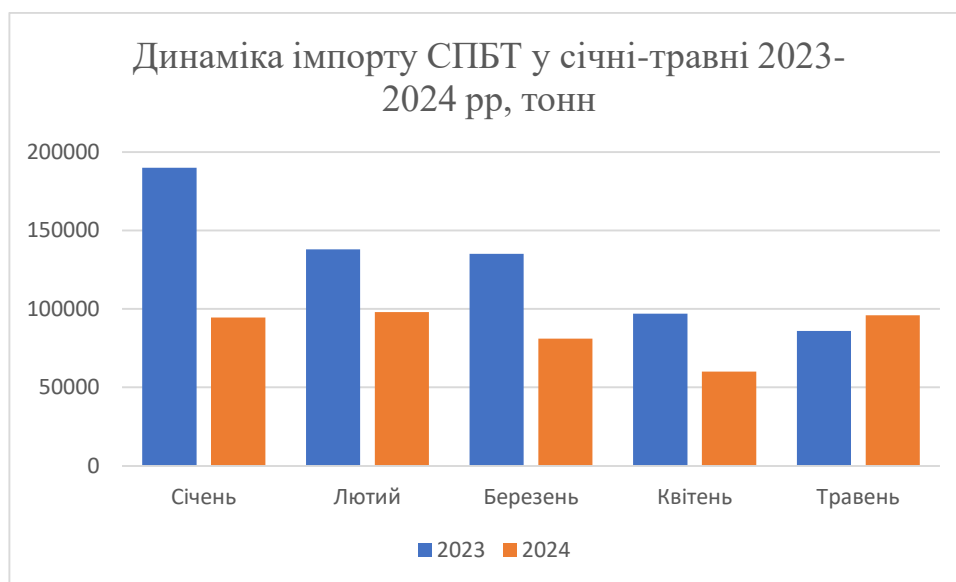


Рис. 2.5. Динаміка імпорту зрідженого нафтового газу, тонн

Джерело: створено автором на основі [39].

Щодо зрідженого нафтового газу (СПБТ), у січні та лютому 2024 року імпорт знизився на 34,18% і 3,91% відповідно. Це пов'язано зі зменшенням

попиту на СПБТ як паливо для автомобілів у холодний сезон. Однак у березні імпорт зріс на 18,80%, що вказує на стабілізацію логістичних ланцюгів і відновлення попиту серед споживачів. В цілому, імпорт СПБТ зменшився на 8,92%, що відображає стабільний попит на цей вид палива, особливо для побутових цілей.

Ринок автозаправних станцій (АЗС) України є ключовим сегментом енергетичної інфраструктури країни, забезпечуючи споживачів паливом та супутніми послугами. Протягом останніх років цей ринок зазнав значних трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Попри виклики, спричинені військовими діями, ринок АЗС демонструє тенденцію до розширення. З початку 2022 року до листопада 2023 року в Україні відкрито 104 нові АЗС: 45 у 2022 році та 59 у 2023 році. Більшість нових станцій розташовані в обласних центрах (22%) та невеликих містах (32%), що свідчить про прагнення операторів покращити доступність пального для споживачів у різних регіонах [42].

Таблиця 2.3.

Найбільші учасники ринку АЗС України станом на 2024 рік

Показник	ОККО («Концерн Галнафтогаз»)	WOG	Авіас (група Приват)	Укрнафта	UPG	БРСМ- Нафта
Кількість працюючих АЗС	413	382	440	456	141	214
Річний оборот за 2022 рік (млрд грн)	70-75	45,4	20-35	н/д	29	16,3
Частка ринку (%)	19,4%	14,4%	5,7%	4,4%	4,3%	3,0%
Кількість співробітників	10 000	7 034	н/д	н/д	2745	4197
Ціна пального (А-95) станом на 1.12.2024 (грн/л)	58	58	56	54	54	53

Джерело: Створено автором на основі [43], [44], [45], [46].

2.3. Вплив війни на ринок АЗС України та діяльність ПАТ «Концерн Галнафтогаз»

До початку військових дій Україна залежала від імпорту нафтопродуктів на 70% від рф, Білорусі та морських маршрутів. Інші потреби країни покривали місцеві виробники, зокрема Кременчуцький та Шебелинський нафтопереробні заводи.

Однак 24 лютого, з початком війни, поставки з рф, Білорусі та морськими шляхами були припинені. Наприкінці лютого Шебелинський завод зупинив свою діяльність [47], а Кременчуцький завод закриття на початку квітня через масовані обстріли [48].

Це призвело до того, що український ринок палива, який раніше споживав близько 1 мільйона тонн щомісяця, залишився без звичних джерел постачання. Внаслідок цього виник гострий дефіцит, а роздрібні ціни на паливо подвоїлися порівняно з попереднім періодом. Автозаправні станції (АЗС) зіткнулися з нестачею палива, що спричинило швидке зростання цін. Основною проблемою залишалась нездатність забезпечити достатню кількість палива для задоволення попиту, тому постачальники були змушені шукати нові канали постачання. Це призвело до збільшення логістичних витрат на перевезення палива на тисячі кілометрів всередині України, що подальше вплинуло на ціни на бензин та дизельне паливо.

Ціни на паливо двічі різко підвищилися: спочатку на початку війни, а потім у квітні 2022 року після закриття Кременчуцького нафтопереробного заводу (НПЗ). Щоб стримати зростання цін, було прийнято законопроект, який скасував акциз на паливо та знизив ставку податку на додану вартість (ПДВ) з 20% до 7%. Це суттєве зменшення податкового навантаження допомогло стабілізувати ціни і уникнути серйозного дефіциту палива [49].

Коливання динаміки середньомісячних цін на нафтопродукти на АЗС зумовлені в першу чергу повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Це спричинило дефіцит ресурсів, валютні коливання, а також значний ріст ціни на нафту в світі. На початку червня 2022 року вартість одного бареля еталонної марки Brent досягла 119 доларів за барель, що є максимальним значенням починаючи з 2014 року.



Рис. 2.6. Вартість нафти марки Brent з початку 2022 року, доларів/барель

Джерело: [50]

Через низку цих факторів, ціни на бензин в червні 2022 року збільшились відносно січня на 60%, дизельне паливо – на 84%. Скраплений подорожчав аж на 119% через різкий дефіцит, однак вже в серпні ціна знизилась на 35% з 41.66 грн/л до 27.30 грн/л.

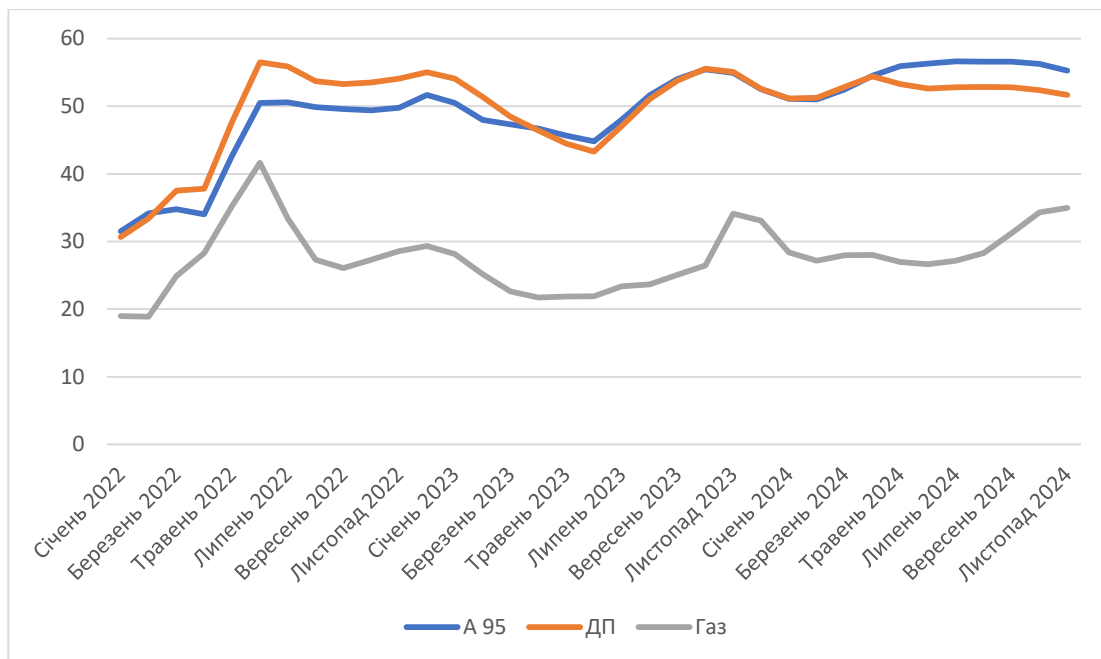


Рис. 2.7. Динаміка середньомісячних цін нафтопродуктів на АЗС, грн
Джерело: створено автором на основі [51].

Пік вартості нафтопродуктів припав саме на літо 2022 року, після чого спостерігалася певна стабілізація через налагодження логістичних ланцюгів, а також поступове зменшення вартості нафти. Однак у другій половині 2023 року відбувається новий період коливань через повернення ставки ПДВ на рівень 20%, як це було до початку повномасштабної війни, оскільки було накопичено достатні запаси палива, відмінно від ситуації на початку 2022 року. Ціна за бензин А-95 та дизельне паливо наближається до 55 грн/л у вересні та жовтні 2023 року, після чого упродовж 2024 року коливається на рівні близько 52-56 грн/л на бензин та 51-54 грн/л на дизельне паливо.

Скраплений газ продемонстрував найбільші цінові коливання, особливо у 2022 році. Вартість розпочиналась з 19 грн/л у січні, досягла майже 42 грн/л у червні 2022, тобто за півроку ціна зросла більш ніж удвічі. Однак уже до кінця літа 2022-го відбувається суттєве зниження – в серпні газ коштував близько 27 грн/л, в подальшому ціна утримувалася в діапазоні

25-29 грн/л, а навесні-влітку 2023 року навіть нижче, приблизно 21-23 грн/л майже біля довоєнних цін. Експерти пояснюють це тим, що незважаючи на воєнний конфлікт, російський ресурс продовжує постачатися до України [52]. Доля автогазу з ознаками російського ресурсу активно збільшувалась з червня 2022 року, а в лютому 2023 року перевищила 50% загального обсягу імпорту.

За останні два роки ринок також зазнав важливих регуляторних змін. У 2023-2024 роках уряд України запровадив низку регуляторних змін, які суттєво вплинули на ринок АЗС:

1) Повернення акцизів та ПДВ на пальне. У липні 2023 року було відновлено довоєнні ставки акцизів та ПДВ на пальне. Це рішення призвело до підвищення цін на бензин і дизельне пальне приблизно на 10 грн/л, що безпосередньо вплинуло на споживачів та рентабельність операторів АЗС [53].

2) Відновлення стандартів якості пального. У січні 2024 року Кабінет Міністрів України відновив вимоги до якості пального на рівні не нижче «Євро-5». Цей крок спрямований на покращення екологічної ситуації та підвищення якості пального на ринку [54].

3) Запровадження нового оподаткування для АЗС. У листопаді 2024 року було введено щомісячний авансовий податок на прибуток для АЗС у розмірі до 60 тисяч гривень. Ця ініціатива спрямована на збільшення надходжень до бюджету, однак експерти застерігають, що вона може призвести до закриття до 2000 станцій, переважно малих та незалежних операторів, що становить близько третини всіх АЗС в Україні [55].

В цілому, ринок успішно адаптувався до умов воєнного часу, оскільки постачальники та дистриб'ютори забезпечили надходження палива, а споживачі продовжують його купляти приблизно з тим самим попитом,

незважаючи на значне зростання цін порівняно з попереднім довоєнним періодом.

Вплив війни на ПАТ «Концерн Галнафтогаз»

Війна суттєво вплинула на діяльність «Концерн Галнафтогаз», однак на відміну від більшості мереж АЗС, Галнафтогаз отримав стратегічну ініціативу з початком війни завдяки налагодженим ланцюгам постачання з Європи. Майже всі гравці ринку втратили свої ланцюги поставок через припинення постачання пального з Росії та Білорусі, а також зупинку внутрішніх виробників, таких як Кременчуцький та Шебелинський нафтопереробні заводи. Однак Галнафтогаз ще до початку війни частину своїх ресурсів імпортував з Європи, завдяки чому компанія вже мала необхідний досвід, контакти та інфраструктуру. Ще однією причиною є те, що ОККО є великим гравцем, який закупає значні обсяги, що допомогло їм легше конкурувати за європейських постачальників. В решті решт, коли майже всі мережі зазнали критичного дефіциту ресурсів, мережа ОККО забрала велику частку ринку завдяки наявності пального.

Результатом цієї стратегічної переваги стало те, що протягом перших шести місяців 2022 року мережа АЗС ОККО, якою володіє ПАТ "Концерн Галнафтогаз", заробила 3 мільярди гривень чистого прибутку, що на 20% перевищує результат за весь 2021 рік та вдвічі перевищує аналогічний період 2021 року. Виручка ОККО зросла на 64%, до 32,8 мільярда гривень [56].

За підсумками 2022-го року мережа ОККО вирвалась на перше місце серед українських паливних компаній та зайняла 25% ринку та по сьогоднішній день є найбільшою мережею за обсягом збуту [56].

Лідерство компанії в секторі відображає і структура імпорту пального українськими мережами АЗС. Мережа ОККО, досить впевнено

закріплюється як лідер та нарощує обсяги збуту. Інфографіка щодо структури імпорту пального зображена на рисунках 2.8 та 2.9.

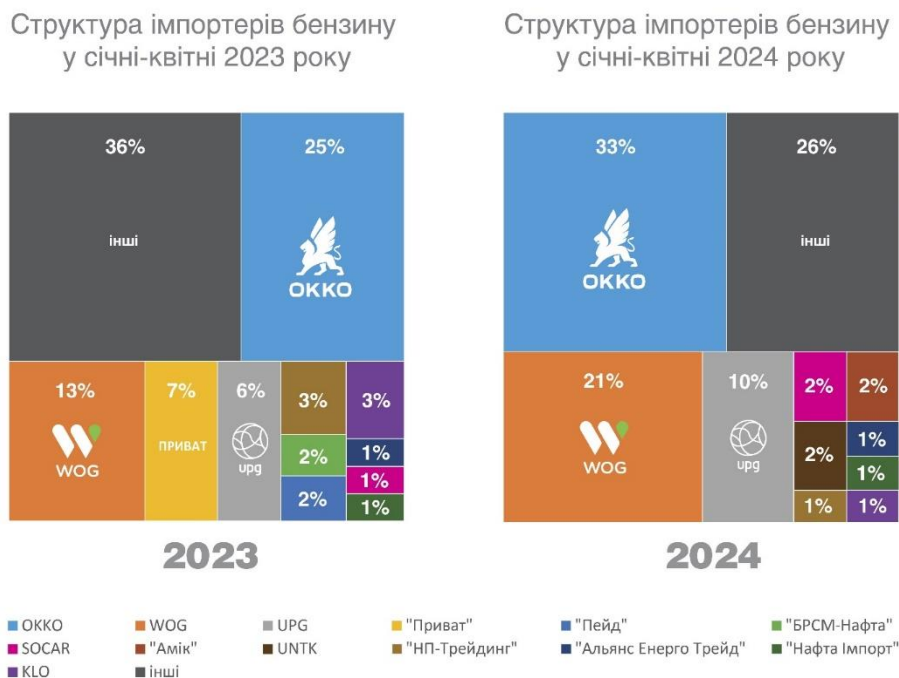


Рис. 2.8. Структура імпортерів бензину у січні-квітні 2023-2024 рр

Джерело: [57]

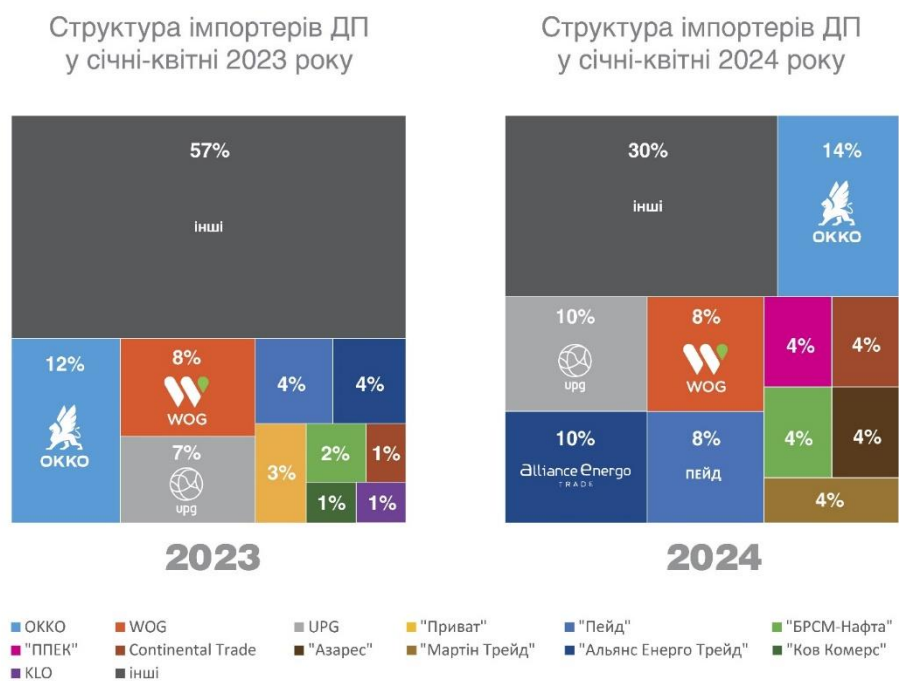


Рис. 2.9. Структура імпортерів дизельного пального у січні-квітні 2023-2024 рр

Джерело: [57]

Успіх ОККО пояснюється її здатністю імпортувати найбільші обсяги палива в країну. Важливим фактором є також географічне розташування компанії, оскільки більшість її АЗС розташовані на заході та в центрі України, що спрощує логістику та зменшує витрати, а також знизило втрати частки АЗС, на території яких велись воєнні дії. Саме цей комплексний підхід дозволив Галнафтогаз стати лідером ринку.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»

3.1. Пропозиції щодо формування інвестиційного проєкту

В умовах стрімкої трансформації енергетичного сектору постає необхідність ефективної диверсифікації бізнес-моделі підприємств, що працюють у галузі роздрібної торгівлі нафтопродуктами. Зокрема, зростання популярності електромобілів, посилення екологічних стандартів та формування відповідної інфраструктури мотивують компанії до пошуку нових напрямів інвестування. Саме тому в даній роботі в якості інвестиційного проєкту розглядатиметься розвиток мережі зарядних станцій для електромобілів – перспективного напрямку, що може стати потужним імпульсом для стабільного розвитку ПАТ «Концерн Галнафтогаз».

Запропонований інвестиційний проєкт передбачає створення мережі зарядних пристроїв для електромобілів. Такий крок відповідає сучасним трендам на ринку, де інтерес до електротранспорту щороку збільшується, а суспільство та держава все більше заохочують «зелені» ініціативи. Крім того, розвиток цієї інфраструктури здатен генерувати нові джерела доходу, забезпечити довгострокові конкурентні переваги та диверсифікувати діяльність підприємства.

Для створення інвестиційного проєкту використаємо рекомендації ЮНІДО, які були описані в розділі 1.2. та включають в себе 10 пунктів. Останній пункт – створення фінансового плану та оцінка ефективності буде детально розглянуто в розділі 3.2.

1. Стисла характеристика проєкту

Запропонований інвестиційний проєкт передбачає розширення сфери діяльності ПАТ «Концерн Галнафтогаз» за рахунок встановлення та

розвитку мережі зарядних станцій для електромобілів в м. Київ та Київській області. Реалізація проєкту орієнтована на забезпечення стратегічного переходу до екологічно сталих джерел енергії, розширення асортименту послуг на АЗК та формування додаткового джерела доходу. Проєкт відповідає довгостроковій інвестиційній стратегії компанії, спрямованій на диверсифікацію бізнесу та врахування нових вимог ринку.

2. Передумови створення проєкту

Передумови для ініціювання проєкту пов'язані з глобальними тенденціями переходу транспортного сектору до електротяги, підвищенням екологічних стандартів і зростаючим попитом на електромобілі. В Україні останні роки простежується досить суттєве збільшення кількості електромобілів. Ця тенденція зумовлена кількома ключовими факторами:

1) Доступність вживаних автомобілів зі США: українські споживачі активно користуються можливістю придбання вживаних електромобілів на аукціонах у США. Завдяки пільговим умовам імпорту, зокрема відсутності розмитнення, такі автомобілі стають фінансово привабливими для широкого кола покупців.

2) Зростання пропозиції китайських виробників: останнім часом на українському ринку з'являється дедалі більше нових електромобілів від китайських виробників. Ці автомобілі оснащені сучасними технологіями та пропонуються за цінами, що суттєво нижче за конкурентів у вигляді американських, європейських та японських концернів.



Рис. 3.1. Динаміка кількості зареєстрованих електромобілів в Україні
Джерело: створено автором на основі [58], [59].

Як бачимо з діаграми на рис. 3.1. кількість реєстрацій електромобілів з кожним роком зростає. Особливо помітний стрибок відбувся у 2023 році, коли було зареєстровано 37 334 електромобілі, що майже втричі перевищує показник попереднього року. За перші дев'ять місяців 2024 року вже зареєстровано 44 200 електромобілів, що свідчить про подальше прискорення темпів зростання. Ця тенденція відображає підвищений інтерес українців до екологічного транспорту, що в свою чергу спонукає до потреби в створенні необхідної інфраструктури в країні, що в свою чергу підтверджує актуальність інвестиційного проєкту для ПАТ «Концерн Галнафтогаз».

3. Маркетингова стратегія:

Маркетингова стратегія проєкту зі встановлення мережі зарядних станцій для електромобілів передбачає формування комплексного підходу, спрямованого на створення сталого попиту, підвищення впізнаваності бренду «ОККО» у сегменті електромобільної інфраструктури та формування довгострокової лояльності серед власників електротранспорту.

1) Позиціонування та цільова аудиторія:

Ключова ідея позиціонування полягає у створенні образу мережі зарядних станцій як надійної, інноваційної та зручної інфраструктури, що забезпечує швидку та безпечну зарядку електромобілів у межах існуючих автозаправних комплексів. Цільову аудиторію складатимуть:

- Власники електромобілів у великих містах та передмістях;
- Комерційні автопарки та корпоративні клієнти;
- Потенційні покупці електромобілів, які розглядають перехід з традиційного ДВЗ-транспорту на електротягу та шукають упевненість у доступності зарядної мережі.

2) Продуктова стратегія:

Продуктом виступатиме послуга зарядки електромобілів різної потужності (швидкісні та напівшвидкісні станції). Буде приділено увагу:

- Якісному технічному рішенню – надійне, інтуїтивно зрозуміле обладнання з мінімальним часом зарядки;
- Цифровій підтримці такої як розробка мобільного додатку для пошуку найближчої зарядної станції, резервування часу, оплати та отримання інформації про стан зарядки.

3) Цінова стратегія:

Цінова політика базуватиметься на збалансованому підході:

- Різноманітні пакети – від разових зарядок до передплачених абонементів для регулярних клієнтів;
- Стратегія проникнення: на початкових етапах – помірні тарифи для приваблення нових користувачів. Згодом поступове коригування ціни відповідно до ринкових умов та вартості електроенергії;

- Програма лояльності: знижки для власників карт лояльності «Fishka», акції для корпоративних клієнтів, бонусні бали за регулярне використання.

4) Канали збуту та розповсюдження:

- АЗК «ОККО»;

- співпраця з паркінгами торговельних центрів, бізнес-центрів, готелів;

- оренда ділянки для зарядки на території житлових комплексів та щільно населених районів.

5) Комунікаційна стратегія:

Комунікаційна політика зосередиться на інформуванні, формуванні позитивного іміджу та роз'ясненні переваг електромобільної інфраструктури:

- Цифровий маркетинг: активна присутність у соціальних мережах, запуск цільової реклами, публікація інформації про нові зарядні станції, акції, поради щодо догляду за електромобілем;

- Паблік рилейшнз (PR): статті у профільних виданнях, інтерв'ю з експертами ринку, організація заходів та участь у конференціях, присвячених електромобілям та сталому розвитку;

- Промо на локаціях АЗС: інформаційні стенди, роздаткові матеріали для клієнтів, використання інтер'єрної реклами.

Завдяки збалансованій ціновій політиці, продуманим комунікаціям, інтеграції з існуючими послугами АЗС та орієнтації на якісний клієнтський досвід проєкт має всі шанси успішно закріпитися на ринку та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу для ПАТ «Концерн Галнафтогаз».

4. Сировина та постачання

У рамках проекту планується закупівля та встановлення зарядних станцій постійного струму ND EVC UR40. Ці станції забезпечують швидкісне зарядження електромобілів потужністю 40 кВт постійного струму та, за потреби, 22 кВт змінного струму. Вони сумісні з усіма основними стандартами зарядних роз'ємів, такими як CCS2, CHAdeMO та GB/T, що дозволяє обслуговувати широкий спектр електромобілів. Завдяки вбудованим системам захисту від короткого замикання, перевантаження та контролю витоку струму, ND EVC UR40 гарантує безпечну та надійну експлуатацію. Ці характеристики роблять їх оптимальним вибором для розвитку інфраструктури зарядних станцій у мережі ПАТ «Концерн Галнафтогаз».

Закупівлі зарядних станцій ND EVC UR40 планується здійснювати через компанію Тока Енерджі, яка є офіційним партнером мережі АЗК «ОККО» [60].

5. Місцезагашування та навколишнє середовище

Під час вибору місцезагашування для встановлення зарядних станцій насамперед буде надано перевагу об'єктам з високою концентрацією потенційних користувачів електромобілів. Серед таких локацій виділяються бізнес-центри, торгово-розважальні комплекси, густонаселені житлові квартали, центральні частини міст із розвинутою офісною інфраструктурою та громадськими просторами. Зосередження станцій у подібних осередках ділової та соціальної активності дозволить оперативно задовольняти потреби клієнтів, які потребують швидкого та зручного доступу до зарядки в повсякденному ритмі міського життя.

Другим пріоритетом є інтеграція станцій у наявну мережу автозаправних комплексів, зокрема там, де зарядні пристрої ще не встановлені. Це дозволить розширити пропозицію для водіїв, які одночасно

потребують традиційних послуг АЗК та зарядки електромобілів, не витрачаючи додатковий час на пошук окремих локацій.

Стратегічно вдале розміщення зарядних станцій сприятиме оптимізації логістики, підвищенню привабливості міських просторів, а також стимулюватиме розвиток прилеглих територій, створюючи нові можливості для економічного зростання та формування позитивного іміджу ПАТ «Концерн Галнафтогаз» як інноваційного та екологічно орієнтованого підприємства.

6. Проєктування та технологія

У межах реалізації проєкту ключовою технічною задачею стане оптимальний вибір типів та характеристик зарядних станцій. Проєктування інфраструктури включатиме дослідження доступних технологій (швидкісні, напівшвидкісні, повільні зарядні пристрої), оцінку пропускну здатності, середньодобову й пікову потребу в електроенергії, а також технічні особливості різних моделей обладнання. Перевага надаватиметься сучасним рішенням із високою надійністю, можливістю дистанційного моніторингу, безготівкової оплати, інтеграції з мобільними додатками та програмами лояльності.

На стадії проєктування буде розроблено детальні плани розміщення зарядних станцій, включно з підводом електромереж, необхідними трансформаторними потужностями та системами захисту від перевантажень. Враховуватиметься рівень стандартизації (наприклад, підтримка стандартів CCS, CHAdeMO тощо) задля універсальності використання обладнання та максимізації привабливості для широкого кола власників електромобілів. Узгоджена з постачальниками технічна документація забезпечить контроль якості монтажу та спростить подальшу експлуатацію й технічне обслуговування.

7. Організація управління

Для ефективної реалізації проєкту буде сформовано управлінську структуру з чітким розподілом функціональних обов'язків. На вищому рівні – керівник проєкту або група керівників, що ухвалюватимуть стратегічні рішення, узгоджуватимуть графіки робіт та бюджет, контролюватимуть дотримання термінів і виконання ключових етапів. Нижчі рівні структури включатимуть спеціалістів із технічного забезпечення, маркетингу, закупівель, фінансів та юридичної підтримки. Кожен центр відповідальності матиме свої завдання та звітуватиме за результати діяльності перед керівництвом.

Окремо передбачено залучення експертів з інформаційних технологій, які забезпечать функціонування програмного забезпечення для управління мережею зарядних станцій, аналітики даних та віддаленого моніторингу. Наявність компетентних фахівців у кожній з підсистем дозволить оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, вдосконалювати технічні рішення та забезпечувати гнучкість управлінських рішень. Такий підхід, орієнтований на чітку взаємодію між усіма учасниками процесу, сприятиме досягненню поставлених цілей у задані терміни та в межах передбаченого бюджету.

8. Трудові ресурси

Для успішної реалізації проєкту зі встановлення й обслуговування зарядних станцій для електромобілів знадобиться кваліфікований персонал із різною спеціалізацією. До основних вимог до персоналу належатимуть технічна компетентність, здатність працювати з сучасним електрообладнанням, розуміння принципів електробезпеки, а також навички комунікації та сервісного обслуговування клієнтів. Зокрема, потрібні будуть електрики й технічні спеціалісти для монтажу та

налаштування обладнання, IT-фахівці для дистанційного моніторингу та керування мережею, адміністратори для операційної підтримки, а також співробітники служби підтримки клієнтів.

9. План реалізації проєкту

Реалізація інвестиційного проєкту зі створення мережі зарядних станцій для електромобілів передбачає низку послідовних етапів. Кожна стадія матиме чітко визначені завдання, часові рамки та контрольні точки, які дозволять ефективно координувати роботу команди, дотримуватися бюджету й максимально раціонально використовувати ресурси. Представлений нижче план є орієнтовним і може коригуватися залежно від конкретних умов, доступності обладнання та результатів проміжних оцінок.

Попередня підготовка (1–2 місяці):

- Проведення додаткового техніко-економічного обґрунтування, уточнення ринкових оцінок, коригування масштабів проєкту, а також уточнення технічних вимог до обладнання;

- Консультації з потенційними постачальниками та партнерськими організаціями, формування попереднього переліку постачальників, отримання комерційних пропозицій;

- Формування команди проєкту й узгодження внутрішньої управлінської структури – призначення керівника проєкту, розподіл ролей та відповідальності.

Контрольна точка: затверджений план проєкту, узгоджений із керівництвом.

Проектування й підготовка до закупівель (2–4 місяці)

- Технічне проектування інфраструктури: визначення оптимальної кількості й типів зарядних станцій, розробка схем підключення до електромереж, визначення потреб в електропотужностях;

- Вибір локацій: поглиблене дослідження місцевих умов, логістики, наявної інфраструктури, підготовка пакету дозвільних документів для встановлення обладнання;

- Розробка специфікацій для закупівлі обладнання: створення детальних технічних завдань для постачальників, узгодження термінів постачання, гарантійних умов та умов технічного обслуговування.

Контрольна точка: затверджена проектно-технічна документація та підготовлений пакет документів для проведення закупівель.

Закупівлі та логістика (2–3 місяці)

- Проведення тендерів та укладання контрактів з постачальниками: відбір оптимальних пропозицій, узгодження графіка поставок обладнання та матеріалів;

- Організація логістики постачання – планування перевезень, зберігання, страхування, підготовка складів;

- Набір технічних спеціалістів та проведення базових тренінгів для частини персоналу, яка буде задіяна в проєкті.

Контрольна точка: підписані договори з постачальниками, готовність до прийому обладнання, сформована частина команди зі знаннями базових технічних операцій.

Будівельно-монтажні роботи та встановлення обладнання (3–5 місяців)

- Підготовка майданчиків: проведення необхідних земляних робіт, монтаж опорних конструкцій, підведення електричних комунікацій, встановлення захисних конструкцій та сигналізаційних систем;

- Монтаж зарядних станцій та підключення до електромереж: інсталяція обладнання, проведення електромонтажних робіт, перевірка відповідності технічним вимогам.

Контрольна точка: завершення монтажу основної кількості зарядних станцій, готовність обладнання до тестування.

Тестування та введення в експлуатацію (1–2 місяці)

- Тестові випробування: перевірка роботи зарядних станцій за різних навантажень, тестування програмного забезпечення, відпрацювання взаємодії із системами платежів та моніторингу;

- Виправлення недоліків та завершальна оптимізація: усунення виявлених проблем, оптимізація налаштувань, адаптація інтерфейсів під потреби користувачів;

- Формування кінцевого пакету документації: інструкції з експлуатації, графіки регламентних робіт, технічні паспорти.

Контрольна точка: завершений етап тестування, підтвердження готовності мережі до комерційного використання.

Запуск комерційної експлуатації та маркетинг (1–2 місяці)

- Офіційний запуск мережі зарядних станцій: анонс серед цільової аудиторії, розповсюдження інформації через офіційні канали компанії, рекламу в соціальних мережах;

- Проведення маркетингових заходів та акцій лояльності: стимулювання перших користувачів та збір зворотного зв'язку за підсумками перших тижнів використання;

- Створення системи моніторингу та аналітики: налаштування звітності, контроль показників завантаженості, збору статистики для подальшого вдосконалення послуг.

Контрольна точка: фіксація початкових операційних показників (кількість зарядок, середній час заряджання, завантаженість станцій), аналіз результатів першого місяця.

Загальна тривалість проєкту становитиме близько 12–18 місяців залежно від масштабів ініціативи, доступності обладнання та ефективності взаємодії з постачальниками та підрядниками. Гнучкий підхід до управління проєктом, регулярні перевірки відповідності плану, оперативна корекція дій за результатами моніторингу дозволять дотримуватися поставлених термінів і досягнути цілей у межах встановлених ресурсів.

3.2. Оцінка інвестиційної привабливості проєкту на прикладі зарядних станцій

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестицій у зарядні станції, необхідно оцінити економічну доцільність такого проєкту. Цей процес включає аналіз витрат і доходів, прогнозування основних фінансових показників і розрахунок ключових індикаторів ефективності.

У цьому підрозділі буде представлено економіко-математичну модель для оцінки фінансової привабливості інвестиційного проєкту з встановлення зарядних станцій для електромобілів. В моделі враховано основні параметри проєкту, такі як кількість станцій, технічна пропускну спроможність, витрати на обслуговування та адміністративні потреби, а також прогнозовані доходи від реалізації послуг зарядки.

Розрахунки спираються на наведені дані щодо витрат і прибутковості зарядних станцій. Подальший аналіз дозволить зробити висновки про перспективи проєкту та його потенційний внесок у підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Оскільки для такого проєкту закупівля зарядних станцій ND EVC UR40 планується в досить великому обсязі, то для фінансових розрахунків вартість станцій була знижена на 10%, враховуючи можливість отримання оптової знижки при великому замовленні.

Таким чином можна визначити показники, які використовуватимуться для оцінки економічної доцільності проєкту. Дані подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні фінансово-економічні показники інвестиційного проєкту

Показник	Значення
Кількість станцій	200
Кількість авто, які можуть заряджатись одночасно	3
Середній обсяг енергії за зарядку, кВт	31.2
Пропускна спроможність 1 станції, клієнтів/день	50
Прибуток, грн/ кВт·год	14.5
Витрати на електроенергію, грн/ кВт·год	5.179
Вартість електроенергії, грн/ кВт·год	5.179
Витрати на обслуговування, грн/міс	17000
Щомісячна діагностика, грн/міс	1000
Технічне обслуговування, грн/міс	5000
Адміністративні витрати, грн/міс	1000
Оренда місця, грн/міс	10000
Маркетингові витрати, тис. грн/рік	20000
Вартість установки 1 станції, грн	850000
Вартість станції, грн	800000
Вартість будівельно-монтажних робіт, грн	50000

Джерело: створено автором на основі

Перед початком побудови економіко-математичної моделі важливо визначити деякі вихідні дані і припущення, які будуть використовуватися в процесі розрахунків.

В першу чергу, важливо спрогнозувати потенційну завантаженість зарядних станцій. У моделі передбачається, що в перший рік завантаженість становитиме 25%, з подальшим щорічним зростанням на 10% відносно попереднього року завдяки активним маркетинговим заходам та зростанню популярності електромобілів серед населення. Такий підхід дозволяє

врахувати поступове збільшення попиту на послуги зарядки та відповідно коригувати фінансові показники проєкту.

Для побудови моделі NPV необхідно визначити ставку дисконтування шляхом визначення показника середньозваженої вартості капіталу (WACC), що розраховується за наступною формулою:

$$WACC = ROE \cdot \frac{E}{W} + R_d \cdot \frac{D}{W} \cdot (1 - T)$$

де

ROE – показник прибутковості власного капіталу (Return on Equity);

E – вартість власного капіталу;

D – вартість позикового капіталу;

V – загальна вартість капіталу;

R_d – вартість позикового капіталу;

T – ставка податку на прибуток.

Проміжні результати для розрахунку середньозваженої вартості капіталу наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок середньозваженої вартості капіталу

Показник	Позначення	Період часу (рік)				
		2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів	ROA	9.00%	12.57%	5.28%	-0.27%	24.50%
Рентабельність власного капіталу	ROE	21.04%	24.27%	11.00%	-0.60%	40.78%
Вартість позикового капіталу	R_D	25.58%	7.98%	5.71%	9.54%	23.94%
Структура капіталу						
- власний капітал	W_E	42.78%	51.77%	48.00%	45.12%	60.07%
- позиковий капітал	W_D	57.22%	48.23%	52.00%	54.88%	39.93%
Податок на прибуток	T	18%	18%	18%	18%	18%
Середньозважена вартість капіталу	WACC	21.00%	15.72%	7.71%	4.02%	32.33%

Джерело: розрахунки автора, представлені в Excel.

Оскільки показник WACC протягом останніх 5 років був досить нестабільним, в якості ставки дисконту для подальшої оцінки взято середнє арифметичне результатів за розглянутий період. Таким чином, ставка дисконтування за методом розрахунку WACC дорівнює 16,16%.

Однак ще досить важливо визначити премію за ризик інвестиційного проєкту, яка традиційно складається з премії за ризик країни (безризикова ставка), а також премії за специфічні ризики підприємства [34].

Для визначення безризикової ставки було використано облікову ставку Національного Банку України. Деталізації премії за ризик подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок премії за ризик

Тип ризику	Значення премії за ризик
Безризикова ставка	13.00%
Специфіка галузі	1.50%
Ризик відстрочки строків виконання проєкту	1.00%
Ризик дефіциту фінансових ресурсів	0.00%
Ризики пов'язані з управлінням	1.00%
Ризик невиконання планових показників	1.00%
Ставка премії за ризик	18.50%

Джерело: створено автором.

Для прогнозування таких необхідних показників як операційний дохід та витрати було зроблено коригування на інфляцію згідно прогнозу МВФ щодо динаміки інфляції в Україні [61]. Дані наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Прогноз інфляції до 2029 року

Показник	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ІСЦ, зміна у %	9.70%	7.60%	6.20%	5.20%	5.00%	5.00%

Джерело: Створено автором на основі [61].

Після визначення ставки дисконтування методом WACC, встановлення безризикової ставки та прогнозування інфляції для коригування майбутніх грошових потоків, можна перейти до розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV) запропонованого інвестиційного проєкту. Розрахунки подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Визначення NPV інвестиційного проєкту

Показник	Значення	2025	2026	2027	2028	2029
Завантаженість		25.0%	27.5%	31.6%	36.4%	41.8%
Операційний дохід		1,651,260	1,753,638	1,844,827	1,937,069	2,033,922
Ефективний операційний дохід		412,815	482,250	583,427	704,488	850,669
Собівартість надання послуг		147,446	162,191	186,519	214,497	246,672
Валовий прибуток		265,369	320,060	396,907	489,990	603,997
Інвестиції		190,000	0	0	0	0
Витрати:		60,800	64,570	67,927	71,324	74,890
обслуговування		40,800	43,330	45,583	47,862	50,255
маркетингові витрати		20,000	21,240	22,344	23,462	24,635
Податок на прибуток	18%	36,822	45,988	59,216	75,360	95,239
CF		167,746	209,502	269,764	343,307	433,868
Період		0.5	1.5	2.5	3.5	4.5
Фактор дисконтування		0.86	0.65	0.48	0.36	0.27
DCF		145,096	135,580	130,616	124,366	117,593
NPV	463,252					

Джерело: розрахунки автора, представлені в Excel.

В розглянутій моделі передбачено, що на першому етапі реалізації проєкту буде значною вакантність зарядних станцій, приблизно 75%. Однак закладено поступове підвищення рівня завантаженості завдяки активному

використанню маркетингових інструментів та підвищенню попиту на електромобілі серед населення. Середній приріст завантаженості становить близько 10% щороку порівняно з попереднім періодом. Ефективний операційний дохід розраховується як різниця між потенційним валовим доходом та втратами через невикористання станцій на 100% потужностей. Інвестиції складаються з вартості 200 запланованих для встановлення зарядних установок, що зазначено у таблиці 3.1. Витрати на обслуговування складаються з вартості щомісячної діагностики та технічного обслуговування станцій, а також адміністративних витрат і відрахувань за оренду. Щорічні маркетингові витрати складають 20 млн грн у перший рік, з подальшим коригуванням відповідно до макроекономічних прогнозів НБУ.

Розрахунки показали, що чиста приведена вартість проєкту становить 463,25 млн грн при початкових інвестиціях у 190 млн грн, що підтверджує його фінансову доцільність. Позитивне значення NPV свідчить про те, що прогнозовані грошові потоки перевищують вкладені кошти, враховуючи дисконтування їхньої майбутньої вартості. NPV проєкту становить майже 10% від річного чистого прибутку компанії за 2023 рік (4 746 млн грн), що свідчить про значний потенціал проєкту вплинути на загальну фінансову результативність підприємства.

Таким чином, побудована економіко-математична модель дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження інвестиційного проєкту, оскільки його реалізація генерує додаткову вартість, що підвищує загальну рентабельність підприємства.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням підприємства

Аналіз проведених раніше оцінок інвестиційного проєкту із встановлення зарядних станцій засвідчує його високу фінансову

привабливість. Проте, досягнення прогнозованих показників прибутковості та стійкості значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективно підприємство зможе вдосконалити власну систему управління інвестиційним забезпеченням. З цією метою доцільно виокремити низку рекомендацій, спрямованих на покращення організаційних, фінансово-економічних та методологічних аспектів цього процесу.

По-перше, удосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням має розпочинатися зі створення чіткої інвестиційної стратегії. Така стратегія може бути інтегрована у загальну корпоративну стратегію розвитку ПАТ «Концерн Галнафтогаз», відображати пріоритети компанії щодо екологізації бізнесу, підвищення рівня сервісу та освоєння нових ринкових ніш. Інвестиційна стратегія повинна ґрунтуватися на реалістичних припущеннях про динаміку попиту на електромобільну інфраструктуру, зміни законодавчого поля, податкових пільг та можливостей співпраці з місцевими органами влади чи міжнародними організаціями. Така комплексна стратегія слугуватиме орієнтиром для всіх подальших дій, допомагатиме оптимізувати структуру інвестиційного портфеля та визначати пріоритети при розподілі ресурсів.

Також буде доцільно посилити систему контролю за реалізацією інвестиційних проєктів. Запровадження постійного моніторингу ключових показників ефективності (КПІ), створення регулярних звітів про стан виконання інвестиційних програм та розробка системи раннього попередження про можливі відхилення дозволять компанії оперативно виявляти проблеми, коригувати стратегію, змінювати графіки реалізації робіт чи переглядати бюджети. Так, наприклад, при будівництві зарядних станцій ключовими індикаторами можуть стати темпи монтажу обладнання, обсяги щоденних зарядних сесій у перші місяці роботи, рівень

завантаженості станцій, середній чек та кількість нових клієнтів. Регулярна оцінка цих параметрів та можливість оперативно вносити управлінські корективи матимуть вирішальне значення для ефективності інвестицій.

Розвиток інфраструктури для електромобілів передбачає зіткнення з технічними, економічними, екологічними, регуляторними та соціальними ризиками. Тому дуже важливо поліпшити роботу з ризиками, які супроводжують інвестиційну діяльність. Для їх мінімізації рекомендується сформуванню політику ризик-менеджменту в інвестиційній сфері, яка включатиме: ідентифікацію ключових ризиків на етапі планування проєкту, кількісну оцінку рівня впливу кожного з них на фінансові показники, розробку заходів з їхньої мінімізації та запровадження інструментів страхування. Такий підхід дозволить забезпечити більш передбачуваний розвиток проєкту, а головне адекватно реагувати на зміни ринкового середовища та зменшити ймовірність фінансових втрат.

Для диверсифікації фінансових ризиків ПАТ «Концерн Галнафтогаз» може оптимізувати структуру джерел фінансування інвестицій. Хоча підприємство має значні грошові потоки та фінансові ресурси на подібні інвестиційні проєкти, може бути доцільним розглянути зовнішні джерела капіталу. Внутрішні джерела можуть бути сформовані за рахунок реінвестування прибутку, амортизаційних відрахувань чи реорганізації існуючих активів. Зовнішні джерела – це банківські кредити, випуск облігацій, залучення стратегічних інвесторів, укладання партнерських угод чи грантів від міжнародних організацій, що підтримують розвиток сталих технологій. Оптимальне поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів дозволить мінімізувати вартість капіталу та забезпечити фінансову гнучкість у реалізації проєкту.

В контексті удосконалення управління інвестиційним забезпеченням доцільно приділити увагу розвитку кадрового потенціалу. Персонал, відповідальний за планування та реалізацію інвестиційних заходів, має володіти комплексом компетенцій у сферах фінансового аналізу, стратегічного менеджменту, оцінки ризиків, проєктного управління. Підвищення кваліфікації, проведення семінарів, участь у конференціях, сертифікація за міжнародними стандартами управління проєктами сприятимуть формуванню команди професіоналів, здатних ухвалювати ефективні рішення на всіх етапах інвестиційного циклу.

Рекомендується посилити комунікацію між різними підрозділами підприємства, що задіяні в інвестиційному процесі. Ефективна взаємодія між фінансовими аналітиками, відділом маркетингу, технічними фахівцями, операційним персоналом та керівництвом має ключове значення для своєчасного виявлення проблем, обміну інформацією, узгодження дій. Створення інтерактивної внутрішньої платформи обміну даними, проведення регулярних нарад та брифінгів, де обговорюються поточні результати, плани та ризики будуть позитивно сприяти оперативності ухвалення рішень і підвищенню загальної результативності інвестиційної діяльності.

Доцільно розробити систему показників для оцінки інвестиційних проєктів протягом періоду їх реалізації. Зокрема, можна відстежувати динаміку повернення капіталу, частку проєктів, які досягли або перевершили заплановані фінансово-економічні показники, рівень дотримання термінів та бюджетів. Для таких розгалужених проєктів як запровадження електричних станцій дуже важливо аналізувати географію прибутків, оскільки попит на них суттєво залежить від місця розташування. Зарядні станції, розміщені в різних областях, містах, районах або на

територіях житлових комплексів, бізнес-центрів, торговельно-розважальних центрів чи автозаправних станцій, матимуть різний рівень завантаженості та попиту. Ретельний аналіз географічних особливостей та специфіки кожного місця розташування може допомогти компанії оптимізувати процес масштабування проєкту.

Підсумовуючи, можна сказати, що удосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням ПАТ «Концерн Галнафтогаз» може бути досягнуто завдяки поєднанню стратегічного планування, застосуванню комплексної методології оцінки проєктів, побудові ефективної системи моніторингу та контролю, оптимізації структури капіталу, підвищенню професійного рівня персоналу та інтенсифікації внутрішніх комунікацій. Такий підхід сприятиме посиленню інвестиційного потенціалу підприємства, підвищить результативність впровадження нових технологічних рішень, зокрема, розвиток мережі зарядних станцій, та забезпечить досягнення сталих конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було зосереджено увагу на вдосконаленні системи управління інвестиційним забезпеченням підприємства роздрібною торгівлі нафтопродуктами, розглядаючи приклад ПАТ «Концерн Галнафтогаз». Аналіз наукових підходів, оцінка існуючих методик та вивчення світових тенденцій у розвитку паливно-енергетичного комплексу показали, що сучасні виклики глобального ринку, зокрема зростаючий попит на екологічні види транспорту, вимагають від підприємств нового стратегічного бачення. Йдеться про необхідність формування диверсифікованого інвестиційного портфеля, орієнтованого на довгострокову стійкість, екологічну безпеку та підвищення конкурентоспроможності.

Отримані результати засвідчили, що ПАТ «Концерн Галнафтогаз» володіє значним потенціалом для розширення інвестиційного портфеля, проте актуальною стає потреба у вдосконаленні механізмів планування, реалізації та контролю інвестиційних проєктів. Традиційні підходи, орієнтовані винятково на роздрібну торгівлю нафтопродуктами, поступово вичерпують свій потенціал у середньостроковій перспективі через зміни регуляторних вимог і споживчих пріоритетів. Дослідження засвідчило, що розвиток інфраструктури для електромобілів може виступити перспективним вектором для зміцнення позицій підприємства, створення нових джерел доходу та формування позитивного іміджу інноваційної компанії.

Поглиблений аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «Концерн Галнафтогаз» у поєднанні з оцінкою інвестиційної доцільності проєкту мережі зарядних станцій продемонстрував здатність підприємства генерувати додану вартість за умов ефективного інвестування в нові

сегменти ринку. Розрахунки чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми дохідності, періоду окупності та індексу рентабельності підтвердили економічну доцільність та інвестиційну привабливість розглянутого проєкту, зокрема за умов складного конкурентного середовища та високих ризиків.

Формування чіткої інвестиційної стратегії, узгодженої з корпоративним баченням і стратегічними цілями, дозволить оптимально поєднувати інтереси усіх зацікавлених сторін. Водночас застосування стандартизованих методологій оцінки інвестиційних проєктів сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень і створенню основи для порівняння різних сценаріїв розвитку бізнесу. Належна організація контролю, використання якісних індикаторів ефективності та впровадження інформаційних технологій для моніторингу проєктів надасть можливість своєчасно реагувати на відхилення від планових показників і швидко адаптуватися до ринкових змін.

Поліпшення кадрового потенціалу, розвиток навичок стратегічного і проєктного управління, а також обізнаність у глобальних трендах галузі стануть фундаментом для підвищення результативності інвестиційної діяльності. Прагнення до інтеграції екологічних і соціальних стандартів у процес ухвалення інвестиційних рішень сприятиме зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів, клієнтів та місцевих громад. Такий підхід забезпечить формування довгострокових конкурентних переваг, стійку репутацію та сталий розвиток підприємства в умовах зростаючих екологічних викликів і поступового переходу до екологічно чистих технологій.

Таким чином, результати проведеного дослідження доводять, що вдосконалення системи управління інвестиційним забезпеченням є ключовим чинником для успішної адаптації підприємства роздрібної

торгівлі нафтопродуктами до нових реалій ринку. Запропоновані рекомендації, засновані на глибокому аналізі фінансово-економічних показників та оцінці проєкту розвитку мережі зарядних станцій, можуть бути впроваджені на практиці для підвищення інвестиційної привабливості ПАТ «Концерн Галнафтогаз» і реалізації його стратегічних цілей. Орієнтація на сучасні технології, маркетингові підходи, інноваційні рішення та якісне управління ризиками дозволить не лише зміцнити позиції компанії на внутрішньому ринку, а й забезпечити сталий розвиток у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. О. Інноваційна діяльність в Україні: економічний механізм стимулювання. Інтелектуальна власність. 2000. № 12. С. 23–28.
2. Щукін Б. М. Інвестування: курс лекцій. Київ, МАУП, 2004. – 216 с. 214.
3. Білик В. В. Сутність інвестицій та наукові підходи до інвестиційної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 2, Т. 2. С. 112–115.
4. Бутук А. І. Економічна теорія: навч. посіб. Вікар, 2000. 644 с.
5. Боковець В., Мороз О. Управління інвестиціями: навч. посіб. Вінниця: ВФЕУ, 2023. 186 с.
6. Вахович І. М., Денисюк Г. Л. Концептуальні засади інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку регіону. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1. С. 138–144.
7. Височан О. С., Пікуш Ю. В. Наукові підходи до визначення понять "інновації" та "інноваційна діяльність" у сільському господарстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 3.
8. Волчанська Л. В. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 23. С. 102–106.
9. Гаман М. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: монографія. Київ: Вікторія, 2004. С. 104–131.
10. Афанасьєв Є. В. Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегічного розвитку виробничо-логістичної системи підприємства. Актуальні проблеми сучасного менеджменту / Л. М. Варава, Є. В. Афанасьєв, І. А. Маркіна та ін.; за заг. ред.

д-ра екон. наук, проф. Л. М. Варави. Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2018. 203 с. (Розд. 1. С. 32–45).

11. Герасимчук З. В., Подерня-Масюк Ю. А. Економічна сутність інвестиційної інфраструктури регіону. Економічні науки: зб. наук. пр. Луцьк. нац. техн. ун-ту. 2008. Ч. 2. № 5. С. 6–14.

12. Гобрей М. В. Теоретико-методична сутність інвестиційного процесу як економічної категорії. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 6. С. 151–154.

13. Про інвестиційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 07.12.2024).

14. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2007. № 5. С. 9–18.

15. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2003. 622 с. (КНУ ім. Т. Шевченка 170 років).

16. Боковець В., Мороз О. Управління інвестиціями: навч. посіб. Вінниця: ВФЕУ, 2023. 186 с.

17. Єгорова О. М. Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. Вісник Харківського державного університету харчування та торгівлі «Молодий вчений». 2018.

18. Грідасов В. М., Кривченко С. В., Ісаєва О. Є. Інвестування: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 164 с.

19. Про інвестиційну діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 10. Ст. 138.

20. Шевчук В. Я., Рогожин П. С. Основи інвестиційної діяльності. Київ: Генеза, 1997. 384 с.

21. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 400 с.

22. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І., Коюда О. П. Інвестування: підручник. Київ: Знання, 2016. 458 с.
23. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Каравела, 2012. 432 с.
24. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент: навч. курс. Київ: Ельга-М, Ніка-Центр, 2002. 448 с.
25. Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 188 с.
26. Гаркуша Н. М., Кащена Н. Б. Аналіз інвестиційної діяльності: навч. посіб. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торг., 2009. 382 с.
27. Манаєнко І. М. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 157 с. С. 19–22.
28. Хіміон, О. О. (2010). Теоретичні і методичні засади оцінки управління вартістю компанії. Актуальні проблеми економіки, (5), 150–158.
29. Єфремова, Л. В., & Єфремов, С. Л. (2006). Оцінка власності підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ.
30. Бачевський, Б. Є., Заблудська, І. В., & Решетняк, О. О. (2009). Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
31. Куліков, П. М., Попов, О. Є., & Котов, А. М. (2011). Діагностика стану підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ.
32. Селіверстова, Л. С. (2015). Управління грошовими потоками підприємства. Економіка та держава, (9), 20–22.

33. Федонін, О. С., Репіна, І. М., & Олексюк, О. І. (2005). Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ.
34. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2015). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (5th ed.). Wiley.
35. International Valuation Standards Council. (2022). Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: <http://www.afo.com.ua/doc/ivsc-effective-31-jan-2022.pdf> (дата звернення: 07.12.2024).
36. Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2020). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363> (дата звернення: 07.12.2024).
37. Компанії мережі ОККО // ОККО Group. URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/okko> (дата звернення: 07.12.2024).
38. ПАТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ» // Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31729918> (дата звернення: 07.12.2024).
39. АТ "Концерн Галнафтогаз". (2024). Фінансова звітність. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31729918/yearly-finances> (дата звернення: 07.12.2024).
40. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.12.2024).
41. Точка опори: як працює ринок пального 2024 року // Enkorr. 2024. URL: https://enkorr.ua/ru/publications/tochka_opori_yak_pracyu_rinok_palnogo_2024_roku/259278 (дата звернення: 07.12.2024).
42. Кількість імпортерів нафтопродуктів в Україні у вересні 2024 року зменшилася до найнижчого рівня за останні роки // Mind.ua. 2024. URL:

<https://mind.ua/news/20280002-kilkist-importeriv-naftoproduktiv-v-ukrayini-u-veresni-2024-roku-zmenshilasya-do-najnizhchogo-rivnya-za> (дата звернення: 07.12.2024).

43. З початку повномасштабного вторгнення запрацювали 104 нових АЗС // Нефтеринок. 2024. URL: <https://www.nefterynok.info/novosti/z-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-zapracuyovali-104-novih-azs> (дата звернення: 07.12.2024).

44. 20 найбільших паливних компаній країни // Дніпропетровське інвестиційне агентство. 2024. URL: <https://dia.dp.gov.ua/20-najbilshix-palivnix-kompanij-kraïni/> (дата звернення: 07.12.2024).

45. Кому належать мережі АЗС в Україні // Comments.ua. 2023. <https://energo.comments.ua/ua/article/2023/komu-nalezhat-merezhi-azs-v-ukraini-719861.html> (дата звернення: 07.12.2024).

46. Новини економіки // Інтерфакс-Україна. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1022839.html> (дата звернення: 07.12.2024).

47. Ціни на пальне в Україні // AUTO.RIA.com. 2024. URL: <https://auto.ria.com/uk/toplivo/> (дата звернення: 07.12.2024).

48. Зупинено один з двох діючих нафтопереробних заводів в Україні. // Економічна правда. 2022. URL: <https://epravda.com.ua/news/2022/02/26/682828/> (дата звернення: 07.12.2024).

49. Як дістати пальне для АЗС після зупинки Кременчуцького НПЗ // Фокус. 2022. URL: <https://focus.ua/uk/economics/511371-kak-dostat-toplivo-dlya-azs-posle-ostanovki-kremenchugsko-npz> (дата звернення: 07.12.2024).

50. А що в нас з експортом та імпортом? Як Україна торгує в умовах війни // Економічна правда. 2022. URL:

<https://epravda.com.ua/publications/2022/03/25/684674> (дата звернення: 07.12.2024).

51. Brent Crude Oil Prices // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil> (дата звернення: 07.12.2024).

52. Ціни на бензин, дизпаливо та газ на АЗС України // Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (дата звернення: 07.12.2024).

53. Обвал цін на АЗС, Що відбувається та чому вартість пального має бути ще нижчою // Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/28/698508/> (дата звернення: 07.12.2024).

54. Як повернення податків на пальне вплине на українців та ринок: пояснює експерт Сергій Куюн // Forbes Україна. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/povernuti-podatki-na-palne-svoechasne-rishennya-yaki-naslidki-y-riziki-dlya-ukraintsiv-ta-rinku-poyasnyue-ekspert-rinku-palnogo-sergiy-kuyun-03042023-12804> (дата звернення: 07.12.2024).

55. Не нижче "Євро-5": Кабмін відновив вимоги до якості пального на АЗС // Delo.ua. 2023. URL: <https://delo.ua/energetics/ne-nizce-jevro-5-kabmin-vidnoviv-vimogi-do-yakosti-palnogo-na-azs-428455/> (дата звернення: 07.12.2024).

56. Третина АЗС може закритися чи піти у тінь: як нові податки змінять ринок пального // Delo.ua. 2023. URL: <https://delo.ua/energetics/tretina-azs-moze-zakritisya-ci-piti-u-tin-yak-novi-podatki-zminyat-rinok-palnogo-436759/> (дата звернення: 07.12.2024).

57. Хто перший, того і капці: як мережа ОККО вийшла переможцем з паливної кризи і заробила мільярди прибутку // Forbes.ua. 2022. URL: <https://forbes.ua/money/khto-pershiy-togo-i-kaptsi-yak-merezha-okko-viyshla->

peremozhtsem-z-palivnoi-krizi-i-zarobila-milyardi-pributku-26092022-8595

(дата звернення: 07.12.2024).

58. Причини та наслідки підвищення акцизів на пальне // Держзовнішінформ. 2024. URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/prychyny-ta-naslidky-pidvyshhennya-aktsyziv-na-palne/> (дата звернення: 07.12.2024).

59. Українці в жовтні придбали понад 4 тис. електромобілів: які моделі найпопулярніші // ІТС.ua. 2024. URL: <https://itc.ua/ua/novini/v-zhovtni-ukrayintsi-prydbaly-ponad-4-tys-elektromobiliv-yaki-modeli-najpopulyarnishi/> (дата звернення: 07.12.2024).

60. Реєстрації електромобілів за 12 місяців 2023 року // Федерація автопрому України. URL: <https://fra.org.ua/uk/st/statistika/infoghrafika/reiestratsiyi-elektromobiliv-za-12-misiatsiv-2023-roku> (дата звернення: 07.12.2024).

61. Благовісний С. Пристрасть, що заряджає: історія співвласника національної мережі електрозаправок Тока Energy та співзасновника BLS, компанії з прокату авто // Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/ru/business/pristrast-shcho-zaryadzhae-istoriya-stefana-blagovisnogo-spivvlasnika-natsionalnoi-merezhi-elektrozappravok-toka-energy-ta-spivzasnovnika-bls-kompanii-z-prokату-avto-12112024-23932> (дата звернення: 07.12.2024).

62. Що буде з зарплатами та інфляцією в Україні: прогноз МВФ до 2027 року // Апостроф. 2024. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2024-03-24/chtobudet-s-zarplatami-i-inflyatsiey-v-ukraine-prognoz-mvf-k-2027-godu/317156> (дата звернення: 07.12.2024).