

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Єлсукової Вікторії Олексіївни

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

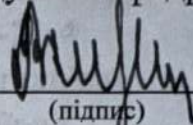
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	90	в.я.м.	
Рецензент	Касьяненко Д.В.	90	в.я.м.	
Нормоконтролер	Швець В.Я.	90	в.я.м.	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Єлсуковій В.О. академічної групи 073-21-4

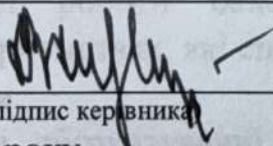
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 6 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади стратегічного управління підприємством	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



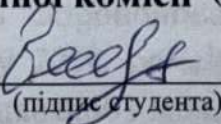
Швець В.Я.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Єлсукова В.О.

(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-4

НТУ «Дніпровська політехніка»

Єлсукової Вікторії Олексіївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ІННОВАЦІЇ, ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР.

Структура роботи: 82 сторінок комп'ютерного тексту; 16 рисунків; 32 таблиці; 35 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: проаналізовано теоретичні основи стратегічного управління; вивчено роль стратегії розвитку в підвищенні ефективності підприємства; досліджено сучасні підходи до інноваційних стратегій; наведено характеристику діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН»; оцінено конкурентоспроможність через PEST-, SWOT-аналізи та модель Портера; проаналізовано фінансовий стан підприємства, включаючи рентабельність і ліквідність; розроблено проект впровадження сонячних панелей на 2027–2031 рр.; розглянуто реалізацію інвестиційно-інноваційного проекту для стратегічного розвитку.

Методи дослідження – графічний (для наочного відображення статистичних і аналітичних даних), методи систематизації та групування, табличний, матричний, а також методи аналізу, зокрема PEST- і SWOT-аналізи, аналіз за моделлю п'яти сил Портера та аналіз матриці БКГ.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на виробничих підприємствах, які спеціалізуються на виробництві та торгівлі електроенергією і газом.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності стратегій для забезпечення розвитку підприємства, яке торгує електроенергією.

Економічна ефективність запропонованих заходів – Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 22%, розміру власних коштів 4,87 млн. грн і чистих грошових потоках, складає 0,601 млн.грн, що свідчить на користь високої ефективності проекту. IRR дорівнює 49,43%, що перевищує вартість власного капіталу на 27,43%. Дисконтований термін окупності складає 5 років та 10 місяців від початку інноваційно-інвестиційного проекту.

Значимість роботи – розробка інноваційного проекту впровадження сонячних панелей для ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН», що сприяє зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів і підвищенню екологічної стійкості підприємства.

## ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-4  
Dnipro University of Technology  
Yelsukova Viktoriia Oleksiïvna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of strategic development of an enterprise

Keywords: STRATEGIC DEVELOPMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISIONS, INNOVATIONS, ENERGY SECTOR

Structure printed pages;16 figures; 32 tables; 35 references.

Object of Development – the process of forming a strategy for the enterprise's entry into the external market.

The aim of the paper – theoretical justification and development of practical recommendations for the strategic development of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: conducted an analysis of the theoretical foundations of enterprise strategic development; identified key issues in the financial and economic activities of LLC "Export Energy Ukraine"; substantiated recommendations for improving the enterprise's operations through the implementation of an innovative investment project utilizing solar panels.

Research methods – graphical (for visual representation of statistical and analytical data), methods of systematization and grouping, tabular, matrix, as well as analytical methods, including PEST and SWOT analyses, Porter's Five Forces model analysis, and BCG matrix analysis.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by industrial enterprises specializing in the production and trade of electricity and gas.

Application – on justifying the effectiveness of strategies to ensure the development of an energy enterprise.

Financial viability of the proposed measures – the total amount of NPV, with an equity value of 22%, the amount of own funds of 4.87 million UAH, and net cash flows, amounts to 0.601 million UAH, indicating high project efficiency. The (IRR) is 49.43%, exceeding the equity cost by 27.43%. The discounted payback period is 5 years and 10 months from the start of the innovative investment project.

The value of the research – development of an innovative project for implementing solar panels for LLC "Export Energy Ukraine," which contributes to reducing dependence on traditional energy resources and enhancing the enterprise's environmental sustainability.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади стратегічного управління підприємством	6
1.1 Сутність та значення стратегічного управління в системі менеджменту підприємства	6
1.2 Стратегія розвитку як інструмент забезпечення ефективного функціонування та трансформації підприємства	11
1.3 Роль інновацій та інвестицій у формуванні стратегій розвитку підприємства	16
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	24
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	24
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	31
2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства	41
3 Інноваційно-інвестиційні заходи підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	59
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження інновацій на підприємстві	59
3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проекту у ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	63
Висновки	72
Перелік джерел посилань	76
Додаток А	80

## ВСТУП

Стратегічний розвиток підприємства є надзвичайно важливим у контексті сучасних викликів, з якими наразі стикається наша країна. Воєнна агресія росії призводить до руйнування інфраструктури, перебоїв у постачанні енергоресурсів і зниження платоспроможності населення, що змушує підприємства переглядати стратегії для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Водночас зростання попиту на інноваційні та екологічні рішення відкриває нові можливості, вимагаючи адаптації до змін і впровадження довгострокових планів, що підкреслює необхідність гнучких стратегій з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів.

Також варто зазначити, що енергетичний сектор відіграє ключову роль у стабільності української економіки, забезпечуючи постачання електроенергії та газу для промисловості й населення. Проте зростання цін на енергоресурси та зниження платоспроможності змушують підприємства шукати ефективні стратегії, зокрема через впровадження альтернативних джерел енергії та залучення інвестицій. Впровадження інноваційних проєктів, таких як використання сонячних панелей, є важливим елементом стратегічного розвитку, дозволяючи створювати конкурентні переваги через зниження витрат, відповідність екологічним стандартам і стабільне постачання енергії, а також сприяючи залученню іноземних інвестицій для післявоєнного відновлення України.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємства;
- досліджено роль стратегії розвитку в підвищенні ефективності роботи підприємства;

- проаналізовано сучасні підходи до впровадження інноваційних стратегій;

- надано загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»;

- оцінено конкурентоспроможність підприємства на основі PEST-, SWOT-аналізів та моделі Портера;

- проаналізовано фінансово-господарський стан ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН», включаючи ключові показники рентабельності та ліквідності;

- розроблено інноваційний проєкт із впровадження сонячних панелей для суб'єкта господарювання у 2027–2031 роках;

- розглянуто впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту для забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН».

Об'єкт розроблення – процес впровадження інноваційних стратегій.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН».

У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи: графічний (для наочного відображення статистичних і аналітичних даних), методи систематизації та групування, табличний, матричний, а також методи аналізу, зокрема PEST- і SWOT-аналізи, аналіз за моделлю п'яти сил Портера та аналіз матриці БКГ.

Практична значущість полягає у розробці інноваційного проєкту впровадження сонячних панелей для ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН», який зменшує залежність від традиційних енергоресурсів і підвищує екологічну стійкість підприємства. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 22%, розміру власних коштів 4,87 млн грн. і наявних чистих грошових потоках, складає 0,0601 млн.грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту. IRR дорівнює 49,43% що перевищує вартість власного капіталу на 27,43%. Дисконтований термін окупності складає 5 років та 10 місяців від початку інноваційно-інвестиційного процесу.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Сутність та значення стратегічного управління в системі менеджменту підприємства

Навколишнє середовище постійно змінюється, що потребує стратегічного бачення, миттєвої реакції на зміни та деталізованого плану досягнення встановлених цілей зі сторони управлінців. Завдяки стратегічному управлінню підприємствам вдається досягти успіху та покращити свій фактичний стан. У сучасності успіх компаній залежить від наявності необхідної та ґрунтовної інформаційної підтримки процесу стратегічного управління [30].

Наразі у науковій спільноті досі не сформувався єдиний підхід до трактування поняття стратегічного управління підприємством. Через значну кількість досліджень даної справи сучасниками, де кожен автор намагається передати своє бачення цього визначення, складно досягти консенсусу. Попри багатоманітність тлумачень погляди вчених мають спільний напрямок – стратегічний тип управління спрямований на розробку підходів, які удосконалюють діяльність підприємства [33]. Розглянемо надалі у таблиці 1.1 основні наукові підходи визначення сутності «стратегічне управління підприємством».

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що стратегічне управління варто розглядати як комплексний процес керування підприємством, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом формування та втілення стратегічних цілей і завдань з урахуванням наявних ресурсів і потенціалу компанії.

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи визначення сутності «стратегічне управління підприємством»

Автор	Стратегічне управління підприємством
О. М. Таран-Лала, К. В. Сіхорук [24]	є одним із інструментів управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей та спрямовується на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей
О. Є. Кононова та Є. Ю. Головченко [28]	управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі
Савченко С. М., Нікітін В. Г. [29]	складна система взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства
Гужавіна І.В [12]	узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки
Саммут-Боннічі Т. [2]	процес оцінки, планування та реалізації, спрямований на підтримку або покращення конкурентної переваги
Г.Ю. Гедройц [16]	процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій

У сучасних умовах зростання конкуренції на глобальних і національних ринках, стрімкого прогресу технологій, ускладнення бізнес-процесів та впливу інших чинників постає потреба у розробці нових підходів до стратегічного управління. Це передбачає переосмислення сутності, структури, методів створення та оцінки ефективності діяльності підприємства. Процес стратегічного управління має бути гнучким, адаптованим до ринкових реалій і здатним забезпечувати саморегуляцію взаємодії між суб'єктами господарської діяльності. Особлива увага приділяється формуванню стратегій розвитку підприємства та прогнозуванню результатів їх впровадження.

Здійснення стратегії компанії неможливе без впровадження стратегічних змін, які є основою для досягнення поставлених цілей. В таких умовах

управління змінами тісно пов'язане з усіма рівнями стратегічного менеджменту – від корпоративного до операційного. Воно охоплює всі аспекти діяльності підприємства та його функціональні сфери, сприяючи створенню синергетичного ефекту між системами управління, спрямованими на реалізацію місії та цілей компанії.

Відповідно до таблиці 1.2 стратегія підприємства має давати відповіді на ключові питання.

Таблиця 1.2 – Ключові стратегічні питання та приклади їх вирішення

Стратегічне питання [15]	Приклади відповідей
У яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися?	Вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції, діджиталізація процесів
В чому саме діяльність підприємства має бути унікальною?	Унікальна авторська технологія виробництва, високий рівень сервісу, інноваційна бізнес-модель або бренд-історія
Які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні?	Інвестиції, нове обладнання, професійні кадри, інформаційні технології
Як прибуток буде отримано при розвитку цих напрямків?	Збільшення ринкової частки, оптимізація витрат, створення нових продуктів або послуг

Стратегічне управління підприємством включає в себе зображенні на рисунку 1.1 пункти, а саме:

- аналіз вихідних умов (зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства);
- визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку, з урахуванням економічних змін у країні;
- визначення ключових напрямків для досягнення стратегічних цілей;
- формування механізму для втілення стратегії;
- використання інструментів обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії на підприємстві.

У разі зміни умов зовнішнього середовища підприємству необхідно переоцінити початкові передумови та, за потреби, ввести корективи до стратегії. Стратегічне управління базується на взаємодії двох ключових

компонентів: самого підприємства та зовнішнього середовища. Будучи частиною цього середовища, підприємство має бути здатним гнучко адаптуватися до наявних і потенційних змін, щоб забезпечити успішну діяльність.

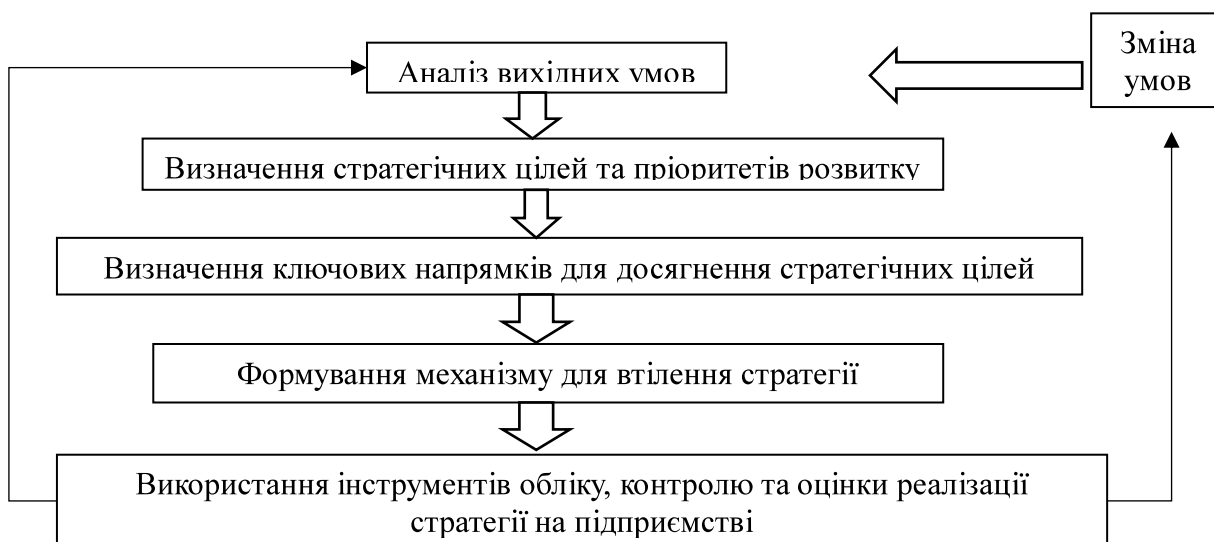


Рисунок 1.1 – Етапи стратегічного управління [16]

Зовнішнє середовище характеризується динамічністю і постійними трансформаціями. Підприємство, як елемент цієї системи, повинно оперативно реагувати на такі зміни. Таким чином, успіх залежить не лише від розробки ефективних стратегій, але й від уміння своєчасно їх коригувати з урахуванням нових обставин і можливих ризиків.

Ефективне стратегічне управління можливе лише за умови, що підприємство демонструє стратегічну спрямованість. Підприємство зі стратегічним підходом – це організація, де працівники володіють стратегічним мисленням і застосовують принципи стратегічного планування. Це дозволяє інтегрувати стратегічні плани в повсякденну діяльність, спрямовану на досягнення довгострокових цілей [16].

Метою стратегічного управління є створення умов для такої взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, яка забезпечує підтримання його потенціалу на рівні, достатньому для досягнення довгострокових цілей. Такий

підхід дозволяє організації не лише вирішувати поточні завдання, але й гарантувати її стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Ефективне стратегічне управління виступає запорукою ринкового успіху, оскільки воно сприяє адаптації до змін, оптимальному використанню ресурсів і прогнозуванню майбутніх викликів [35].

Завдяки правильно організованому стратегічному менеджменту підприємство отримує змогу зміцнити свої позиції на ринку та підвищити шанси на досягнення стратегічних цілей. Це досягається через систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, а також через розробку гнучких планів, які враховують динаміку ринкового середовища.

На рисунку 1.2 подано перелік основних переваг, які забезпечує впровадження стратегічного управління, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та його стійкості в умовах конкуренції.

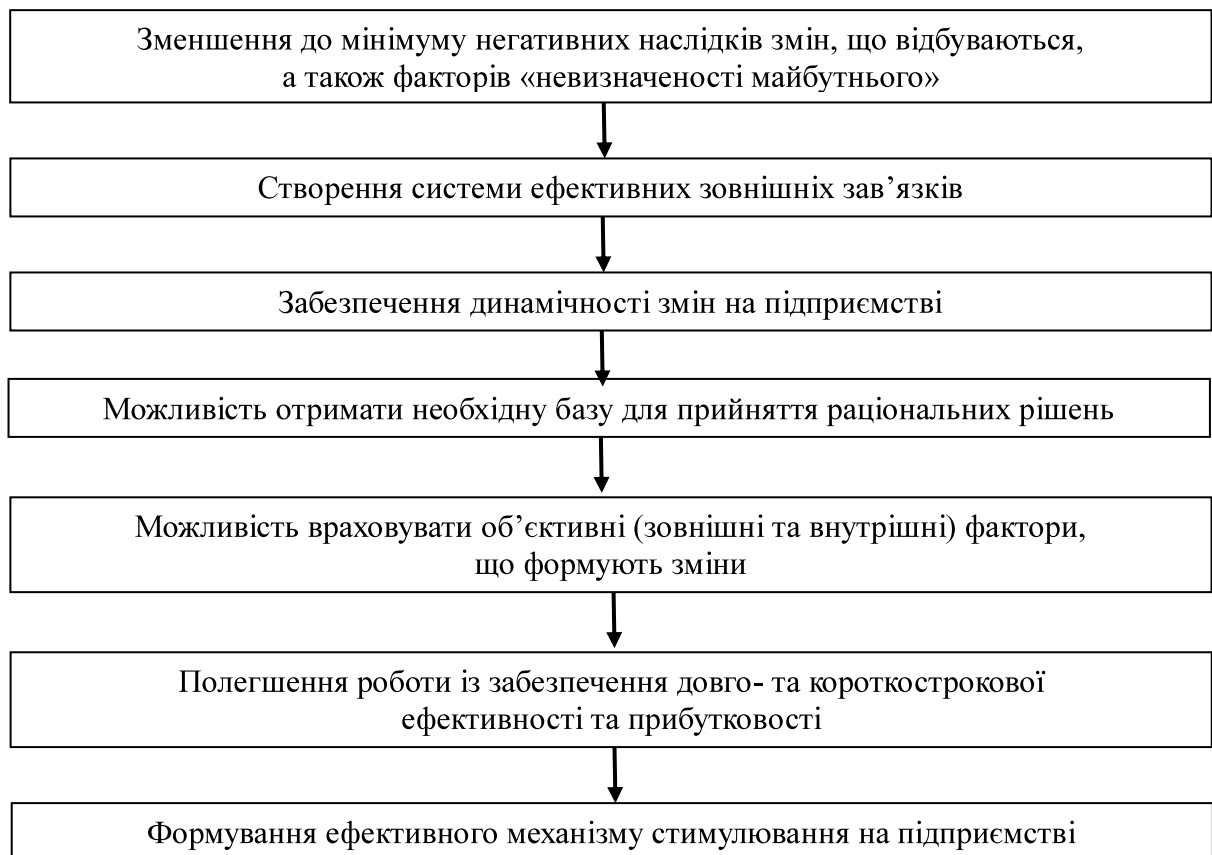


Рисунок 1.2 – Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління [9]

Отже, стратегічне управління є важливим елементом системи менеджменту підприємства, який забезпечує його адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища та сприяє досягненню конкурентних переваг. Воно передбачає комплексний підхід до формування стратегічних цілей, аналізу ресурсів і потенціалу компанії, а також оперативного реагування на ринкові зміни. Стратегічне управління не лише допомагає підприємству вибудовувати ефективні стратегії розвитку, але й забезпечує їх гнучке коригування з урахуванням нових викликів і ризиків. Особливе значення має стратегічна спрямованість організації, яка проявляється через інтеграцію стратегічного планування в повсякденну діяльність і формування стратегічного мислення у працівників. Таким чином, стратегічне управління виступає основою для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства на ринку.

## 1.2 Стратегія розвитку як інструмент забезпечення ефективного функціонування та трансформації підприємства

Успішність стратегічного управління значною мірою визначається правильним вибором і якісною розробкою стратегії розвитку підприємства. У наукових працях, присвячених стратегічному управлінню, часто вживаються поняття «розвиток» і «стратегія розвитку», при цьому під розвитком зазвичай розуміють широкий спектр організаційних трансформацій. Зокрема, О.В. Раєвнева [26] розглядає розвиток підприємства як процес створення нової дисипативної структури, що проявляється в якісних змінах складу, організації та моделей функціонування системи. Цей процес, зумовлений внутрішніми суперечностями, відбувається в кризовій формі та спрямований на зміну глобальних цілей підприємства. Він характеризується унікальною трансформацією відкритої системи в часі та просторі, що супроводжується постійною зміною стратегічних орієнтирів і переходом до нових способів діяльності.

З точки зору Л.О. Лігоненко [21], розвиток підприємства пов'язаний із суттєвими та безперервними змінами в діяльності економічних суб'єктів, переходом від кількісних змін до якісних, а також трансформацією потенціалу, інфраструктури та основ функціонування організації. Цей процес є дискретним (тобто здійснюється окремими етапами чи стрибками), відбувається за умов невизначеності та відсутності чітких нормативів, залежить від творчого потенціалу працівників і орієнтований на реалізацію довгострокових інтересів учасників підприємства. Водночас цей підхід акцентує увагу на кількісних і якісних змінах, але не приділяє достатньої уваги структурним перетворенням.

Узагальнюючи, можна зауважити, що розвиток підприємства обумовлений низкою чинників, які представлено на рисунку 1.3

Терміни «розвиток» і «стратегія» мають тісний взаємозв'язок. Успішна реалізація стратегії сприяє розвитку підприємства, тоді як для його прогресу необхідна розробка та втілення продуманого плану дій. Добре сформована і впроваджена стратегія створює умови для зростання організації. Підприємства, які чітко уявляють свої майбутні ринкові позиції та мають визначені напрями діяльності для досягнення цілей і зміцнення цих позицій, демонструють високу ефективність. Натомість відсутність ясних стратегічних орієнтирів призводить до недооцінки потенціалу компанії та перешкоджає її поступальному розвитку.

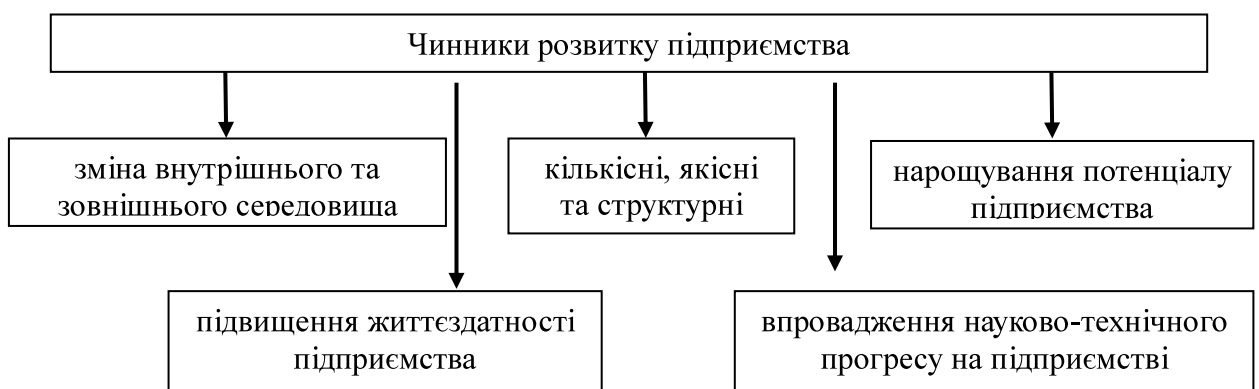


Рисунок 1.3 – Чинники розвитку підприємства

Стратегії розвитку підприємства зазвичай мають довгострокову спрямованість і потребують значних інвестиційних ресурсів, що супроводжується певним рівнем ризику. Під час розробки стратегії необхідно враховувати потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на її реалізацію. До ключових факторів ризику належать: невідповідність ринкових умов потребам розвитку, зниження ефективності діяльності компанії, втрата контролю над ризиковими ситуаціями, можливі збитки через погіршення якості активів, надмірні інвестиції, а також невідповідність виробничої структури планованим масштабам діяльності. Крім того, не всі керівники готові брати на себе ризики, через що навіть проекти з мінімальним рівнем невизначеності можуть бути відхилені [25].

З огляду на довгостроковий характер стратегій розвитку, важливо заздалегідь передбачити здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової ситуації. Виявлення можливостей для зростання ґрунтується на ретельному аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища організації. Успішна реалізація стратегії значною мірою залежить від її інноваційної спрямованості. Кожна стратегія розвитку націлена на досягнення позитивних результатів, таких як зростання прибутків і підвищення рентабельності, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та його продукції на ринку [19].

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна визначити як гнучкий довгостроковий план інноваційного характеру, що враховує певний рівень ризику, спирається на ґрунтовний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, залежить від людського фактора, потребує інвестиційних вкладень і спрямований на забезпечення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та організації в цілому. Основні характеристики стратегії розвитку зображено на рисунку 1.4.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів ефективно управління обмеженими інвестиційними ресурсами набуває першочергового значення. Основну увагу слід приділяти такому пріоритетному напрямку, як

модернізація технологій і обладнання, що забезпечує високу якість продукції та зниження її собівартості. Виробництво товарів, які відповідають міжнародним стандартам, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і галузі в цілому. Зростання доходів і прибутковості створює можливості для додаткового фінансування оновлення виробництва, що дозволяє краще задовольняти мінливі потреби споживачів.

Управління стратегічним розвитком підприємства потребує комплексної підтримки на інформаційному, ресурсному та організаційному рівнях. На інформаційному рівні здійснюється аналіз внутрішнього стану компанії та зовнішнього середовища, що включає оцінку необхідності змін, визначення цілей і завдань для розвитку. Ресурсне забезпечення передбачає розробку та впровадження рішень, спрямованих на підвищення ефективності процесів постачання та споживання, що сприяє зростанню прибутковості. Організаційний рівень охоплює створення структури управління, яка враховує цілі розвитку, а також формування системи мотивації персоналу, що стимулює досягнення стратегічних завдань [3].



Рисунок 1.4 – Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [10]

Концептуальна модель управління розвитком підприємства представлена на рисунку 1.5.

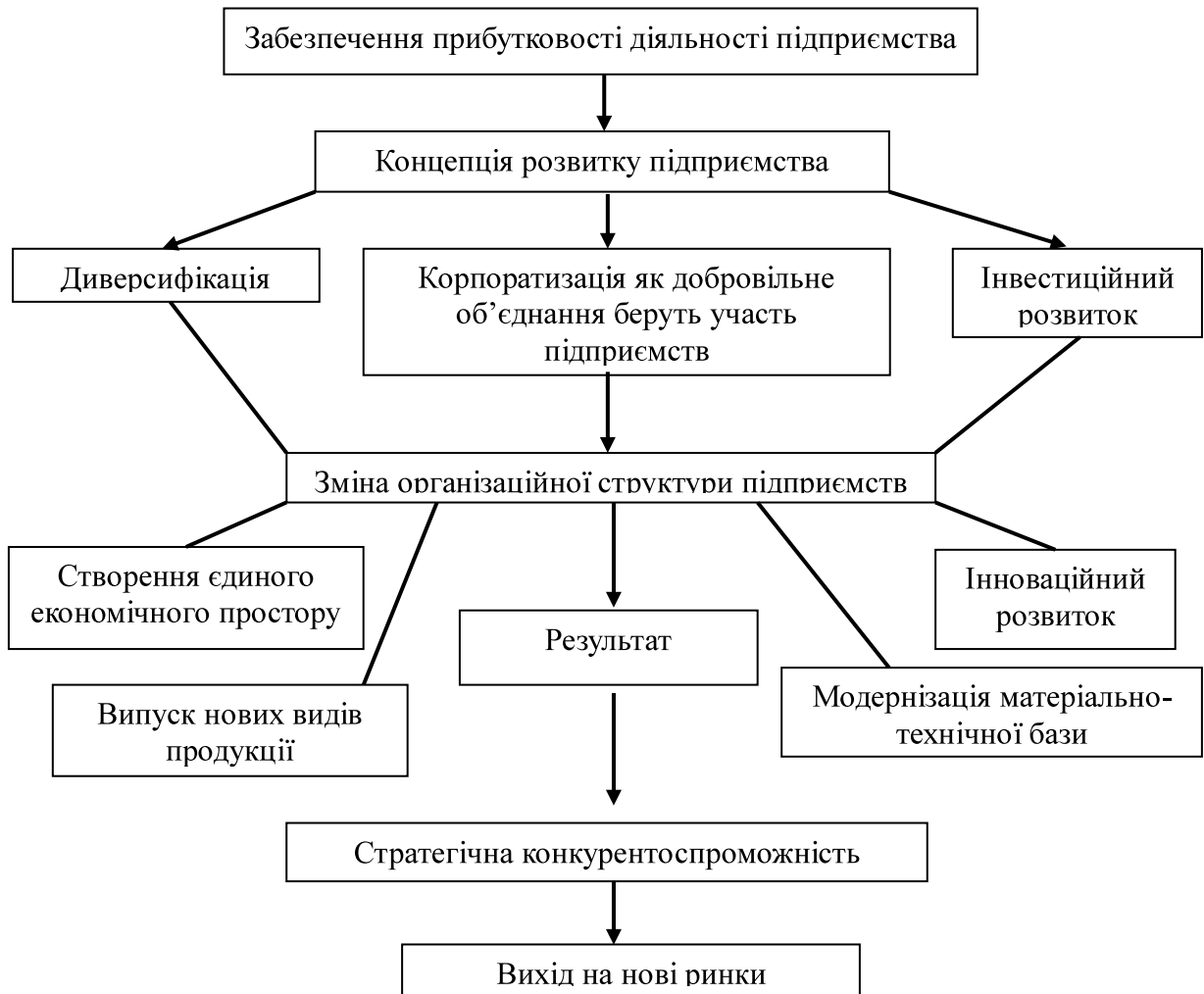


Рисунок 1.5 – Концептуальна модель управління стратегічним розвитком підприємств [3]

Ефективність менеджменту в забезпеченні розвитку залежить від чіткого визначення перспектив і стратегічних напрямів діяльності. Основою моделювання управління стратегічним розвитком є концепція розвитку підприємства, яка включає формулювання мети діяльності, визначення завдань для її досягнення та обґрунтування шляхів ефективного розвитку.

Концепція стратегічного розвитку підприємства ґрунтується на кількох ключових принципах: пріоритетності інноваційних підходів, безперервному вдосконаленні систем управління та діяльності підприємства, гнучкості

управлінських процесів і пошуку шляхів підвищення ефективності використання наявного потенціалу. Такий підхід сприяє адаптації до змін ринкового середовища та забезпечує досягнення довгострокових цілей розвитку.

Отже, цей процес є ключовим для забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового прогресу. Розвиток підприємства розглядається як комплекс трансформацій, що включають якісні та кількісні зміни, створення нових структур і моделей функціонування, як зазначають О.В. Раєвнева та Л.О. Лігоненко. Успішна стратегія розвитку вимагає чіткого планування, врахування ризиків і ґрунтовного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливе значення має інноваційна спрямованість стратегій, яка сприяє підвищенню прибутковості та конкурентних позицій. Важливим є також ефективне управління інвестиційними ресурсами, спрямоване на модернізацію виробництва та задоволення потреб споживачів. Концепція стратегічного розвитку, побудована на принципах інновацій, гнучкості та вдосконалення систем управління, створює основу для адаптації підприємства до глобалізаційних викликів і реалізації його потенціалу.

### 1.3 Роль інновацій та інвестицій у формуванні стратегій розвитку підприємства

У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін інноваційно-інвестиційний менеджмент стає ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства. Як зазначено в підпункті 1.1, стратегічне управління спрямоване на забезпечення адаптації до ринкових викликів, а стратегії розвитку, розглянуті в підпункті 1.2, передбачають інноваційну спрямованість і гнучкість. Інновації, підкріплені інвестиційними ресурсами, створюють умови для реалізації довгострокових цілей, підвищуючи конкурентоспроможність і ринкові позиції підприємства.

Сучасні ринкові умови, зумовлені технологічним прогресом, глобалізацією, змінами споживчих вподобань та екологічними вимогами, створюють нові можливості для підприємств, але водночас ставлять перед ними складні завдання. Особливо виділяються два ключові напрями: цифрова трансформація та екологічна стійкість. Цифрова трансформація спонукає компанії впроваджувати передові технології, наприклад, електронні цінники в ритейлі, для підвищення ефективності бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій. Екологічна стійкість змушує підприємства інвестувати в зелені технології, такі як сонячні панелі в енергетичному секторі, щоб мінімізувати вплив на довкілля та відповідати запитам ринку. У цих умовах керівництво має не лише відстежувати ринкові зміни й потреби споживачів, а й розробляти стратегічні рішення, які забезпечують інноваційну активність і довгостроковий розвиток [13].

Оцінка стратегій інноваційно-інвестиційного менеджменту дозволяє визначити їхню результативність, виявити сильні та слабкі сторони, а також обрати оптимальний підхід для конкретного підприємства. Для детального аналізу цих підходів у таблиці 1.3 представлено огляд найпоширеніших стратегій.

Успішна реалізація інноваційно-інвестиційних стратегій залежить від кількох ключових факторів. По-перше, стратегічне управління є основою ефективного розвитку, адже чітка стратегія, що відповідає ринковим умовам і враховує конкурентні переваги та ризики, забезпечує досягнення цілей підприємства. По-друге, важливим є фінансове забезпечення, оскільки достатнє фінансування дозволяє впроваджувати та розвивати інноваційні проєкти. Крім того, наявність сучасних технологічних ресурсів та інфраструктури сприяє ефективному втіленню нововведень. Не менш важливим є управління ризиками, адже інноваційні ініціативи можуть бути часоємними і пов'язаними з непередбаченими викликами. Таким чином, комплексний підхід, що поєднує оптимізацію процесів і врахування всіх зазначених факторів, є запорукою успішного стратегічного розвитку [22].

Таблиця 1.3 – Найпоширеніші стратегії інноваційно-інвестиційного менеджменту [22]

Назва стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія розширення асортименту продуктів чи послуг	привернення уваги клієнтів; збільшення прибутку	значні витрати на дослідження та розробку; високий ризик невдач
Стратегія концентрації на якості	покращення якості існуючих продуктів або послуг; допомога підприємствам зберегти й розширити свою клієнтську базу	збільшення витрат та неспроможності конкурувати з більш інноваційними суб'єктами господарювання
Стратегія партнерства та співпраці	об'єднання зусиль з іншими компаніями, науковими установами для спільної розробки та впровадження інноваційних продуктів або технологій; зменшення ризиків та витрат; користування знаннями та експертизами партнерів	труднощі у забезпеченні спільної взаємодії та управлінні спільними ресурсами
Стратегія інвестування в технології	великі інвестиції у дослідження та розробка нових технологій допомагають підприємствам зайняти перевагу на ринку	дорого, ризиковано, часоємно
Стратегія інтегрованих інновацій	поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел інновацій, використовуючи як власні дослідження та розробки, так і партнерські відносини чи придбання технологій ззовні; ефективно	необхідність значних управлінських зусиль для координації різних джерел інновацій
Стратегія оптимізації витрат	звільняє ресурси для інвестицій у інновації	втрата конкурентоспроможності, якщо не буде приділено достатньої уваги щодо розвитку нових продуктів чи послуг
Стратегія адаптації до змін	швидка адаптація до змін	необхідність постійного моніторингу ринку та змін в індустрії

Незважаючи на ефективність комплексних стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку, ця тема залишається перспективною для подальших досліджень. Для практиків і дослідників пропонується низка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління інноваційними та інвестиційними процесами, які сприятимуть довгостроковому розвитку

підприємств. Ці рекомендації та їхні очікувані результати представлено в таблиці 1.4 нижче.

Таблиця 1.4 – Рекомендації для підвищення ефективності управління інноваційними та інвестиційними процесами [8]

Рекомендації	Очікувані результати
Аналізуйте ринок та індустрію	Виявлення нових тенденцій, можливостей для інновацій
Залучайте талановитих фахівців з інновацій та інвестицій	Отримання необхідних знань та експертної підтримки для реалізації успішних проєктів
Будуйте партнерські відносини з іншими компаніями, університетами та дослідницькими установами	Спільна реалізація інноваційних проєктів та обмін знаннями
Інвестуйте в дослідження та розвиток нових технологій чи продуктів	Підтримка конкурентоспроможності на ринку
Створюйте гнучкі структури та процеси	Швидке впровадження нових ідей та проєктів
Розроблюйте стратегії для управління ризиками, які пов'язані з інноваційними та інвестиційними проєктами	Мінімізування можливих втрат та негативного впливу на бізнес
Створюйте стимули для співробітників до інновацій через систему винагород і визнання	Підвищення мотивації та залученості персоналу до розвитку нових ідей і проєктів

Запропоновані рекомендації сприятимуть удосконаленню управління інноваційно-інвестиційними процесами, дозволяючи практикам і дослідникам підвищувати ефективність управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств.

Ресурсозберігаючі інновації були і залишаються об'єктом уваги науковців. Вони поєднують технологічні, інституційні (організаційні та управлінські підходи) і соціальні аспекти, а також можуть стосуватися реверсивних інновацій (продуктів чи послуг, створених для країн, що розвиваються, з подальшим використанням у розвинених країнах), інклюзивних інновацій (доступних рішень для малозабезпечених чи вразливих груп, що сприяють їхній інтеграції в суспільство), ресурсоефективного виробництва і технологій, призначених для роботи в умовах обмежених ресурсів. Такі інновації є новаторськими рішеннями для забезпечення сталого розвитку громад і задоволення їхніх потреб [4,5]. Комерціалізація

ресурсозберігаючих інновацій має значний потенціал, оскільки вони орієнтовані на розв'язання соціально значущих проблем, зокрема в альтернативній енергетиці, сільському господарстві та екології. Успішне впровадження таких інновацій вимагає чіткої організації бізнес-процесів, що досягається через застосування принципів ресурсозбереження в інноваційно-інвестиційній діяльності (рисунок 1.6).

Серед ресурсозберігаючих інновацій в енергетичній сфері особливе місце посідають технології альтернативної енергетики, які перетворюють енергію з відновлювальних джерел на електричну, теплову чи механічну. Оскільки ці технології почали широко застосовуватися в промисловості та енергоспоживанні відносно недавно, єдиної термінології для визначення «альтернативних джерел енергії» поки що немає, що потребує подальшого уточнення та стандартизації.

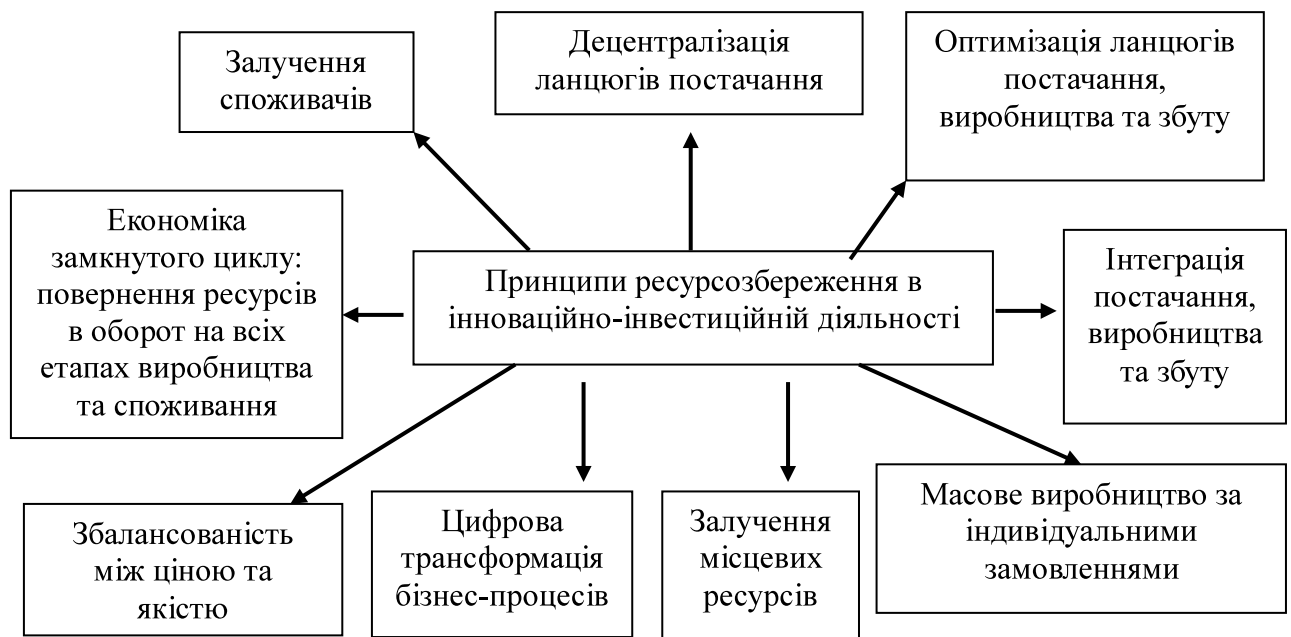


Рисунок 1.6 – Принципи ресурсозбереження в інноваційно-інвестиційній діяльності [4,5]

На законодавчому рівні визначення альтернативних джерел енергії надається в Законі України «Про альтернативні джерела енергії» від

20.02.2003 р. як «відновлювані джерела енергії, до яких належать енергія сонячна, вітрова, геотермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, газу каналізаційно-очисних станцій, біогазів, та вторинні енергетичні ресурси, до яких належать доменний та коксівний газ, газ метан дегазації вугільних родовищ, перетворення скидного енергопотенціалу технологічних процесів» [17].

З економічної точки зору, альтернативні джерела енергії сприяють активізації інноваційної діяльності та підприємництва в національних економіках, створенню нових робочих місць і залученню додаткових бюджетних надходжень як від основної діяльності, так і від імпорту спеціалізованого обладнання [4]. Інноваційні розробки у сфері альтернативних джерел енергії (АДЕ) спрямовані на економію фінансових ресурсів, орієнтацію на потреби споживачів і забезпечення прийнятних термінів окупності інвестицій. Проте використання деяких АДЕ залишається дорожчим порівняно з традиційними джерелами енергії, а їхній розвиток значною мірою залежить від державного субсидування, що ускладнює формування чіткої економічної моделі на енергетичному ринку.

З часом АДЕ стають дедалі рентабельнішими, дозволяючи економікам гнучко реагувати на зростаючий глобальний попит на енергію. На відміну від масштабних традиційних електростанцій, об'єкти АДЕ будуються швидше і не потребують дорогих систем передачі електроенергії на великі відстані, сприяючи ефективній електрифікації регіонів [4].

Отже, інновації та інвестиції є основою формування ефективних стратегій розвитку підприємства в умовах глобалізації та технологічних змін. Стратегії інноваційно-інвестиційного менеджменту дозволяють підприємствам адаптуватися до ринкових викликів, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток. Рекомендації сприяють оптимізації управління інноваційними та інвестиційними процесами, акцентуючи на аналізі ринку, залученні фахівців і управлінні ризиками. Особливу роль відіграють ресурсозберігаючі інновації, зокрема

технології альтернативної енергетики, які сприяють економії ресурсів і вирішенню соціально-екологічних проблем. Успішна реалізація таких ініціатив залежить від чіткої організації бізнес-процесів і фінансової підтримки, що підкреслює необхідність комплексного підходу до інноваційно-інвестиційного розвитку.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що: стратегічне управління є ключовим елементом менеджменту підприємства, спрямованим на адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища. Застосування цього інструменту передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегічних цілей і гнучке коригування планів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Узагальнюючи наукові підходи до трактування стратегічного управління, підкреслимо, що воно охоплює аналіз умов, визначення цілей, формування механізмів та контроль реалізації стратегії, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Етапи стратегічного управління забезпечують системний підхід до розвитку підприємства, від аналізу вихідних умов до формування механізмів реалізації та контролю. Гнучка адаптація до змін зовнішнього середовища через переоцінку та корекцію стратегії є запорукою стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Стратегічна спрямованість організації, яка інтегрує планування в повсякденну діяльність, виступає запорукою успіху в умовах глобалізації та технологічного прогресу.

Стратегія, як інструмент трансформації підприємства, передбачає формування планів розвитку в процесі якісних і кількісних змін, що супроводжується інноваційними трансформаціями та адаптацією до ринкових умов. Стратегічні питання допомагають визначити напрями діяльності, проте потребують врахування чинників, таких як зміна внутрішнього та зовнішнього середовища; кількісні, якісні та структурні зміни; нарощування потенціалу підприємства; підвищення життєдіяльності підприємства. Вони плывають на його потенціал, життєдіяльність та прогрес. Концептуальна модель управління

розвитком акцентує на інноваційних підходах, гнучкості та вдосконаленні систем управління, що забезпечують довгостроковий прогрес підприємства.

У формуванні стратегій розвитку важливу роль відіграють інновації та інвестиції. Інноваційно-інвестиційний менеджмент дозволяє підприємствам відповідати на виклики глобалізації, технологічного прогресу та екологічних вимог. Стратегії, наприклад, розширення асортименту чи інвестування в технології, мають унікальні переваги, але потребують ефективного управління ризиками і ресурсами для підвищення конкурентоспроможності. Успіх залежить від стратегічного управління, фінансового забезпечення, технологій та гнучкої адаптації до змін. Рекомендації для підвищення ефективності такі як аналіз ринку чи залучення фахівців, сприяють довгостроковому розвитку підприємства. Ресурсозберігаючі інновації, зокрема технології альтернативної енергетики, сприяють економії ресурсів і вирішенню соціально-екологічних проблем. Принципи ресурсозбереження об'єднують децентралізовані енергетичні джерела та інтеграцію постачання, виробництва й споживання, що сприяють підвищенню ефективності та інноваційного потенціалу. Економічні переваги цих технологій, такі як створення робочих місць і бюджетні надходження, підкреслюють їхній потенціал, хоча висока вартість і залежність від субсидій залишаються викликами.

Таким чином, стратегічне управління, стратегії розвитку та інноваційно-інвестиційний менеджмент утворюють цілісну систему, що забезпечує адаптацію підприємства до сучасних умов. Стратегічне управління формує основу для гнучкого реагування на ринкові зміни, стратегії розвитку спрямовують трансформаційні процеси, а інновації та інвестиції створюють можливості для зростання конкурентоспроможності. Комплексний підхід, який поєднує аналіз, планування, інноваційну спрямованість і ефективне управління ресурсами, є ключовим для досягнення довгострокових цілей.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства**

ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» засноване 11.01.2022 у м. Дніпро, вулиця Вернадського Володимира, будинок 23. Основним видом діяльності підприємства є торгівля електроенергією (КВЕД 35.14), а також виробництво та розподіл електроенергії, торгівля газом через локальні трубопроводи, консультування з питань інформатизації і надання інформаційних послуг. Форма власності – приватна, власником підприємства є фізична особа.

Метою діяльності підприємства є забезпечення енергетичної стабільності бізнесу за розумну ціну шляхом надійного постачання електроенергії та газу для українських споживачів, зокрема промислових і комерційних клієнтів. Унікальність підприємства полягає в індивідуальному підході до кожного клієнта: гнучкому графіку оплати, персонально узгоджених тарифах та орієнтації на результат, які оформлюються через індивідуальні договори.

Активність підприємства на ринку підтверджується значними обсягами платежів від платників, зокрема державних та комунальних установ, за січень – квітень 2025 р, що представлено в таблиці 2.1.

На основі даних таблиці 2.1 видно, що основними платниками є державні та комунальні установи, що свідчить про стабільний попит на послуги підприємства та його активну присутність на ринку. Ці показники підкреслюють необхідність подальшого аналізу для визначення стратегій залучення нових клієнтів і підвищення доходів.

Таблиця 2.1 – Найбільші платники ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» за січень–квітень 2025 р

Платник	Код ЄДРПОУ	Призначення платежу	Дата	Сума, тис.грн	Загальна сума, тис.грн
1	2	3	4	5	6
1. Комунальне підприємство «Дніпропетровська багатопрофільна клінічна лікарня з надання психіатричної допомоги» Дніпропетровської обласної ради	01985400	Часткова оплата за електроенергію за 03.2025	10.04.2025	1817,042	3095,840
		Кінцева оплата за електроенергію за 02.2025	28.03.2025	919,643	
		Кінцева оплата за електроенергію за 03.2025	18.04.2025	359,155	
2. Відділ освіти Солонянської селищної ради	41760708	За електроенергію	21.02.2025	571,726	1584,800
		За електроенергію	14.03.2025	381,711	
		За електроенергію	10.04.2025	342,818	
		За електроенергію	14.03.2025	288,544	
3. Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Підгородненської міської ради Дніпровського району Дніпропетровської області	37865549	Інші субвенції за електроенергію	19.03.2025	328,454	1673,529
		Електроенергія	14.03.2025	328,454	
		Електроенергія	18.04.2025	300,478	
		Електроенергія	19.03.2025	250,404	
		Інші субвенції за електроенергію	14.03.2025	250,404	
4. Новомиколаївський ліцей Сурсько-Литовської сільської ради Дніпровського району Дніпропетровської області	26462910	Оплата за електроенергію по договору	19.03.2025	379,955	698,732
		Оплата за електроенергію по договору	18.04.2025	309,777	
5. Державний університет економіки і технологій	43684645	Електроенергія за 02.2025р.	07.03.2025	352,900	658,050
		Електроенергія за 03.2025р.	09.04.2025	305,150	
6. Обухівська селищна рада Дніпровського району Дніпропетровської області	04338339	Часткова оплата комунальних послуг та енергоносіїв (постачання електроенергії) за 02.2025р	14.03.2025	294,247	527,562
		Часткова оплата комунальних послуг та енергоносіїв (постачання електроенергії) за 03.2025р	17.04.2025	233,315	

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
7. Петриківська селищна рада	04339698	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	27.03.2025	286,155	504,959
		Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	16.04.2025	218,804	
8. Комунальне некомерційне підприємство «Петриківський центр первинної медико-санітарної допомоги» Петриківської селищної ради	37320232	Оплата за електроенергію	13.03.2025	434,014	434,014
9. Комунальний заклад «Дніпровська академія музики» Дніпропетровської обласної ради	02214515	Оплата електроенергії за лютий 2025	28.03.2025	330,436	330,436
10. Комунальне підприємство П'ятихатської міської ради «Комунальний сервіс»	39654508	За спожиту електроенергію за лютий 2025р.	18.03.2025	325,074	325,074
Всього					9832,996
Примітка	складено за Clarity Project [34]				

На основі даних таблиці 2.1 можна визначити частку платежів ключових платників у загальному обсязі надходжень підприємства за січень–квітень 2025 р, що детально проаналізовано на круговій діаграмі, рисунок 2.1.

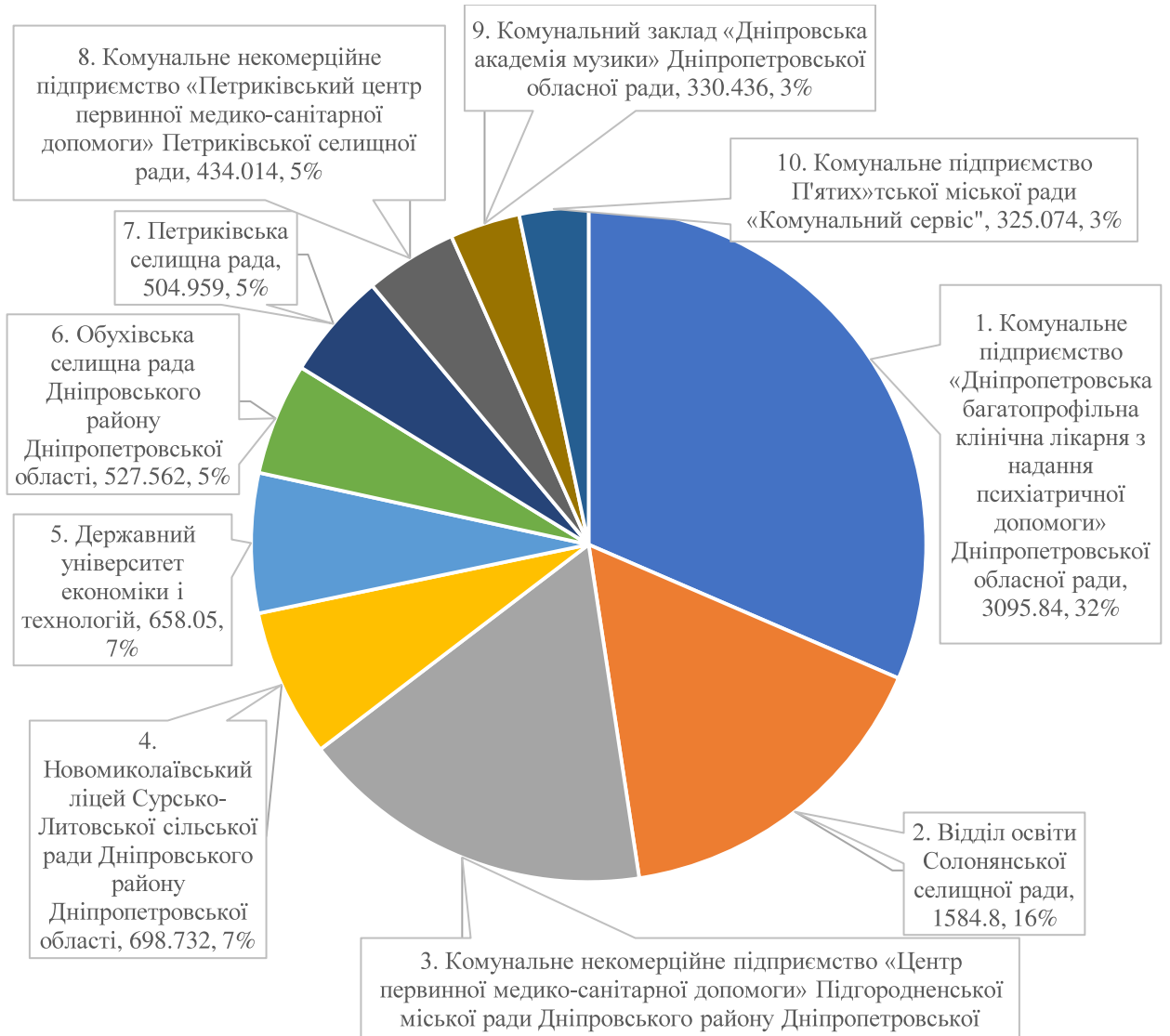


Рисунок 2.1 – Частка платежів ключових платників підприємства у загальному обсязі надходжень підприємства за січень–квітень 2025 р

Для оцінки позицій суб'єкту господарювання на ринку торгівлі електроенергією важливо врахувати конкурентне середовище. Аналіз основних конкурентів підприємства показує, що ринок значною мірою контролюється великими гравцями, такими як ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ», тоді як ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН», яке існує лише 3 роки, займає

початкову позицію на ринку, роблячи акцент на індивідуальному підході до клієнтів та поступовому розвитку (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» на ринку торгівлі електроенергією в Україні за даними 2024 р.

Суб'єкт господарської діяльності	Код ЄДРПОУ	Виручка, млн.грн	Частка на ринку, %
1. ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ»	42751799	215840,344	49,62
2. ТОВ «ДНІПРОВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»	42082379	34096,406	7,84
3. ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»	41916045	31394,619	7,22
4. ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ»	42094646	26384,815	6,07
5. ТОВ «ЛЬВІВЕНЕРГОЗБУТ»	42092130	25232,306	5,80
6. ТОВ «ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ»	42114410	23095,970	5,31
7. АТ «ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ УКРАЇНИ»	32984271	22271,309	5,12
8. ТОВ «ЯСНО+»	45179093	21844,685	5,02
9. ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»	42206328	18535,066	4,26
10. ТОВ «ЕНЕРГО ЗБУТ ТРАНС»	42588390	16083,624	3,70
ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	44593973	184,437	0,04
Примітка: складено за Youcontrol [14]			

На основі даних таблиці 2.2 можна наочно оцінити розподіл ринку торгівлі електроенергією в Україні між основними конкурентами. Для кращого розуміння структури ринку частки конкурентів представлено на круговій діаграмі (рисунок 2.2).

Незважаючи на невелику частку на ринку, ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням фінансових показників протягом 2022–2024 рр. Ці дані представлено на рисунку 2.3, який відображає основні тенденції розвитку підприємства.

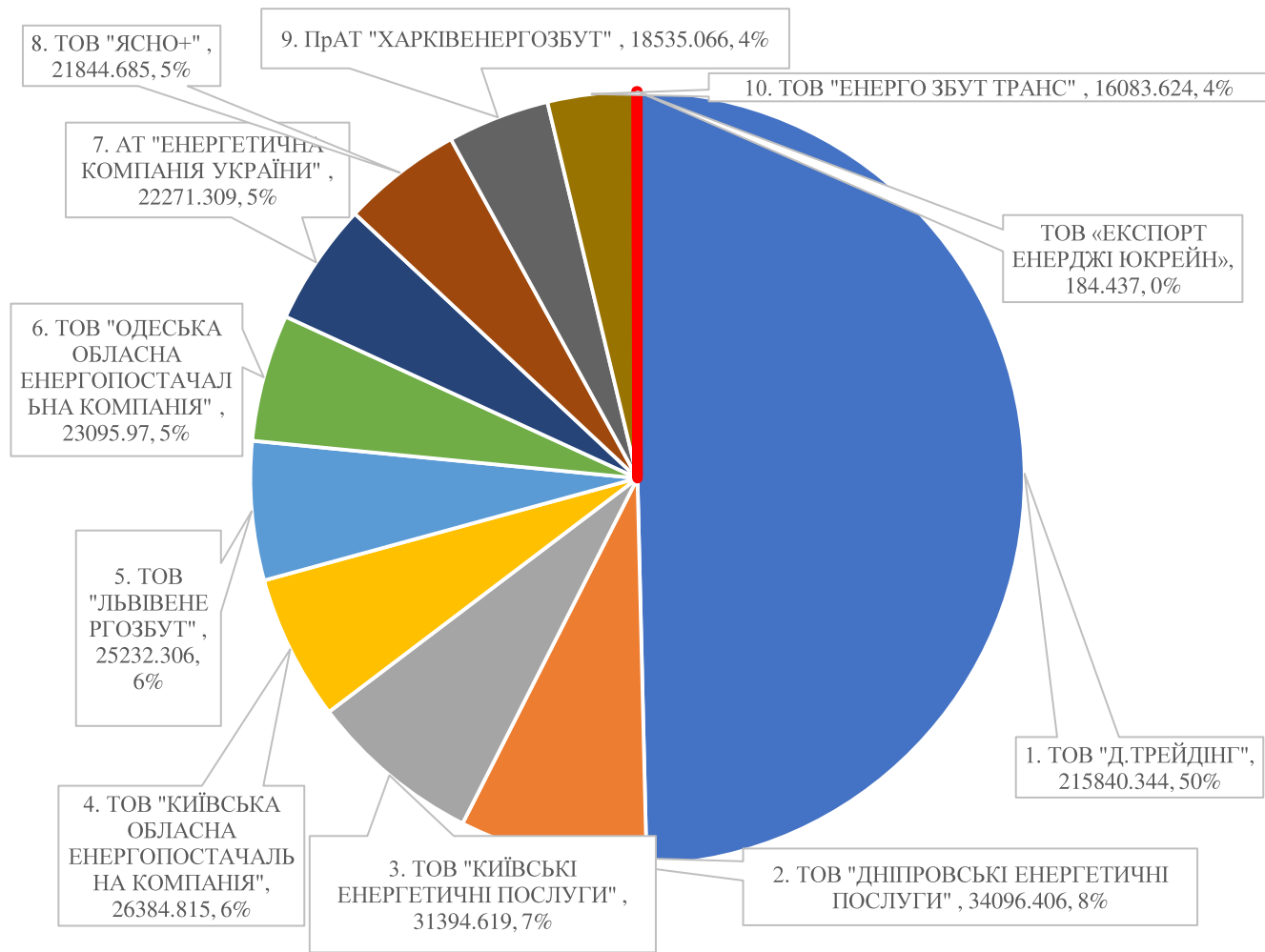


Рисунок 2.2 – Частка основних конкурентів суб'єкту господарювання на ринку торгівлі електроенергією в Україні за даними 2024 р

Таблиця 2.3 – Динаміка розвитку ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» за 2022–2024 рр. [34]

Показник	2022 р., млн грн	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн
Чистий дохід, тис. грн	0,428	92,778	184,437
Чистий прибуток, тис. грн	0,012	2,234	4,640

Для наочного відображення тенденцій розвитку підприємства використано графічний аналіз. На рисунку 2.3 представлено динаміку чистого доходу за 2022–2024 рр. Як видно, чистий дохід зріс із 0,428 млн. грн у 2022 р. до 92,778 млн. грн у 2023 р., що становить зростання у 216,8 рази, та до 184,437 млн. грн у 2024 р., тобто ще на 98,8%. Загалом за три роки чистий дохід

збільшився у 430,9 рази, що свідчить про активне розширення діяльності підприємства.

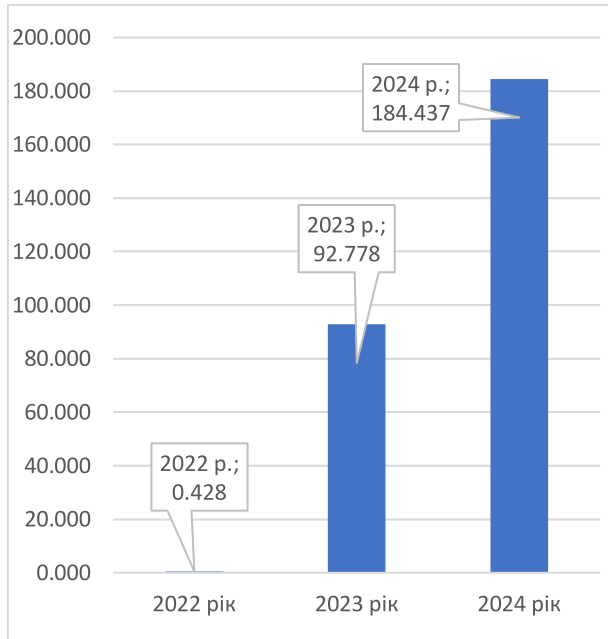


Рисунок 2.3 – Динаміка  
чистого доходу ТОВ «ЕКСПОРТ  
ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» у 2022–2024  
рр, млн.грн

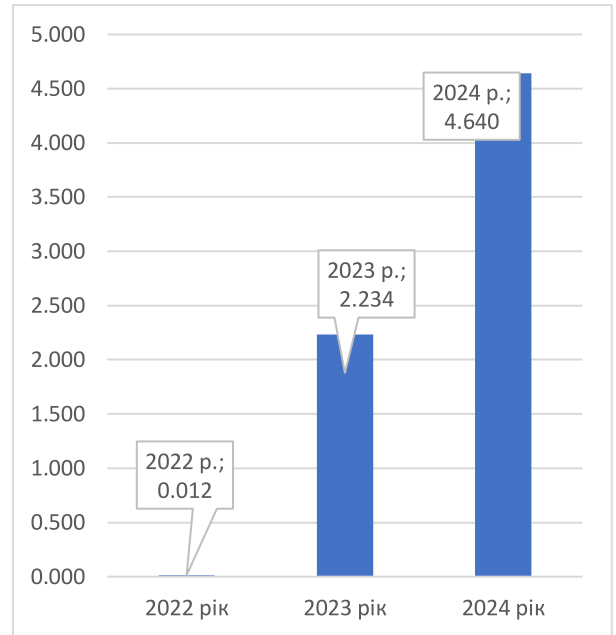


Рисунок 2.4 – Динаміка  
чистого прибутку ТОВ «ЕКСПОРТ  
ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» у 2022–2024  
рр., млн.грн

Динаміка чистого прибутку, представлена на рисунку 2.4, також демонструє позитивну тенденцію. У 2022 р. чистий прибуток становив лише 0,012 млн. грн, у 2023 р. зріс до 2,234 млн. грн (зростання у 186,2 рази), а у 2024 р. досяг 4,640 млн. грн, тобто зріс ще на 107,7%. Загалом за три роки чистий прибуток збільшився у 386,7 рази, що підтверджує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства на початковому етапі його розвитку.

Таким чином, підприємство за три роки діяльності продемонструвало стійке зростання фінансових показників, що свідчить про ефективність його стратегії індивідуального підходу до клієнтів. Незважаючи на початкову позицію на ринку торгівлі електроенергією та значну конкуренцію з боку великих гравців, підприємство має потенціал для подальшого розвитку

завдяки активному розширенню клієнтської бази та стабільному фінансовому зростанню.

## 2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН»

Одним із ключових аспектів діяльності підприємства є оцінка його сильних і слабких сторін, а також аналіз зовнішніх загроз і можливостей. Конкурентні переваги формуються завдяки наявності сильних сторін підприємства та врахуванню змін у зовнішньому середовищі. Водночас слабкі сторони можуть негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) – це маркетинговий інструмент, який допомагає оцінити зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін. Його мета – визначити ключові зовнішні фактори, які мають найбільший вплив на організацію, та спрогнозувати їх сприятливу чи несприятливу динаміку. PEST-аналіз передбачає ретельне вивчення кожної зі сфер за вказаним списком критеріїв, важливих для компанії [11].

PEST-аналіз є важливим для компанії, особливо на етапі виходу на ринок, оскільки допомагає оцінити попит на продукт, вплив зовнішніх факторів і можливості розширення на інші ринки. Він також дозволяє виявити конкурентні переваги, тенденції ризиків та їхній вплив на майбутню діяльність компанії.

У таблиці 1.2 проведений PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Політичні				
Воєнний стан	введення обмежень для енергетичного бізнесу	-5	0,5	-2,5
Законодавство у сфері енергетики	норми та акти ліцензування, торгівлі енергоресурсами та захисту прав споживачів	+4	0,2	0,8
Державне регулювання та податкова політика	зміни у податковому законодавстві для енергетичного сектору	+3	0,15	0,45
Митне регулювання	вплив імпорту на енергообладнання та ціни	+3	0,15	0,45
$\Sigma$	-	-	1	-0,8
Економічні				
Рівень інфляції та коливання курсу валют	вплив на закупівлю енергоресурсів та ціни для клієнтів	-3	0,3	-0,9
Загальний економічний стан країни	ВВП, купівельна спроможність населення, що впливають на споживчий попит	-1	0,35	-0,35
Рівень конкуренції	конкуренція з іншими постачальниками енергоресурсів	-4	0,2	-0,8
Тенденції споживання	зростання попиту на енергоефективні рішення	2	0,15	0,3
$\Sigma$	-	-	1	-1,75

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Соціальні				
Соціальна відповідальність підприємства	внесок у підтримку армії та волонтерських ініціатив	2	0,35	0,7
Психологічний вплив війни на споживачів	затримка інвестицій через невизначеність	-2	0,25	-0,5
Зміна споживчих потреб	попит на енергоощадні технології	4	0,25	1
Культурні зміни та тренди	інтерес до екологічних енергетичних рішень	3	0,15	0,45
$\Sigma$	-	-	1	1,65
Технологічні				
Інновації у сфері електроніки та побутової техніки	впровадження енергоефективних технологій	2	0,25	0,5
Розвиток e-commerce	зростання онлайн-замовлень	5	0,2	1
Кібербезпека	захист даних клієнтів та захисту платіжних систем у зв'язку зі зростанням кіберзлочинності	5	0,15	0,75
Проблеми з технологічною інфраструктурою	руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням	-4	0,3	-1,2
Зростання важливості дистанційних рішень	використання хмарних сервісів, для збереження даних та організації безперебійної роботи	4	0,1	0,4
$\Sigma$	-	-	1	1,45
Примітка	Оцінювання було здійснено за 5 бальною шкалою, де +5 – найбільш позитивний вплив, а -5 – найбільш негативний вплив.			

Воєнний стан в Україні створює значні виклики для підприємства в усіх аспектах діяльності. Компанія стикається з значними викликами зокрема через економічні фактори, такі як інфляція та конкуренція, що загалом дає негативний зважений вплив (-0,8 та -1,75 відповідно). Водночас соціальні та технологічні аспекти, зокрема попит на енергоефективні рішення та розвиток e-commerce, створюють позитивний потенціал (1,65 та 1,45), що може бути використано для стратегічного розвитку підприємства. Для забезпечення стабільності та зростання компанії необхідно зосередитися на мінімізації ризиків і максимальному використанні інноваційних можливостей.

На рисунку 2.5 зображено візуалізацію PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН».

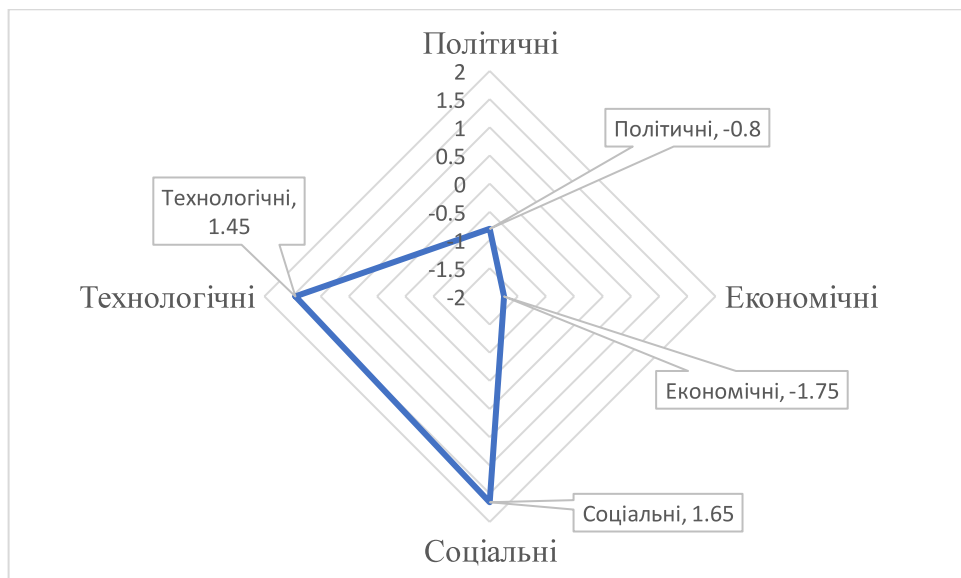


Рисунок 2.5 – Візуалізація результатів PEST-аналізу

Результати візуалізації підтверджують, що технологічні та соціальні фактори є ключовими у розвитку компанії, тоді як економічні та політичні аспекти потребують посиленої уваги для подолання негативного впливу. Таким чином, підприємство має потенціал для зростання за умови адаптації до викликів і активного впровадження інноваційних рішень.

Бізнес функціонує в умовах постійної конкуренції, тому для забезпечення його успішного розвитку важливо враховувати внутрішні

переваги й недоліки компанії, а також зовнішні можливості та загрози. SWOT-аналіз створює основу для оцінки конкурентоспроможності та підготовки до потенційних викликів у бізнес-середовищі. Аналіз цих факторів допомагає приймати зважені рішення та адаптувати стратегію до умов ринку, що постійно змінюються [18]. У таблиці 2.5 наведена матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН»

Отже, SWOT-аналіз суб'єкту господарювання демонструє, що компанія має значний потенціал для розвитку завдяки внутрішнім ресурсам і можливостям адаптації до змін на ринку. Її сильні сторони, такі як індивідуальний підхід до клієнтів, активна присутність на ринку, надійна репутація серед державних і комунальних установ та експертиза в торгівлі енергоресурсами, є ключовими активами для досягнення стратегічних цілей. Зовнішні можливості, зокрема зростання попиту на стабільне електро- та газопостачання, розвиток цифрових платформ для торгівлі енергоресурсами, а також потенціал залучення іноземних партнерів після завершення війни, відкривають перспективи для розширення клієнтської бази та впровадження інноваційних енергетичних рішень. Поєднання цих можливостей із сильними сторонами компанії може сприяти масштабуванню бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності.

Водночас ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» стикається з низкою викликів, таких як воєнна агресія росії, інфляція, перебої з електро- і газопостачанням, руйнування інфраструктури, а також зниження платоспроможності клієнтів. Внутрішні слабкості, зокрема обмежена клієнтська база, залежність від інфраструктури та недостатня диверсифікація джерел доходу, потребують стратегічних змін для забезпечення стабільності. Для мінімізації впливу цих загроз компанії необхідно зосередитися на диверсифікації постачальників, розробці резервних планів постачання, впровадженні гнучких фінансових умов для клієнтів і створенні сервісних центрів за підтримки іноземних партнерів.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (О)	Потенційні зовнішні погрози (Т)
Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	SO (Strengths-Opportunities) Стратегії	ST (Strengths-Threats) Стратегії
<ul style="list-style-type: none"> <li>- активна присутність на ринку;</li> <li>- індивідуальний підхід до клієнтів (гнучкі графіки оплати, персональні тарифи);</li> <li>- надійна репутація серед державних і комунальних установ;</li> <li>- експертиза в торгівлі енергоресурсами та консультуванні;</li> <li>- приватна форма власності, що забезпечує гнучкість у рішеннях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення клієнтської бази серед промислових клієнтів через індивідуальні договори та цифрові платформи;</li> <li>- надання консультативних послуг з енергетичної ефективності для залучення нових клієнтів;</li> <li>- використання репутації та досвіду для співпраці з іноземними партнерами після війни;</li> <li>- розвиток онлайн-платформ для зручності клієнтів і підвищення обсягів продажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення індивідуального підходу для підтримки лояльності клієнтів у період економічної нестабільності;</li> <li>- активна робота з державними установами для стабілізації доходів;</li> <li>- використання експертизи для розробки планів із забезпечення енергетичної стабільності в умовах перебоїв;</li> <li>- гнучкість у рішеннях для швидкої адаптації до воєнних обмежень</li> </ul>
Потенційні внутрішні слабкості (W)	WO (Weaknesses-Opportunities) Стратегії	WT (Weaknesses-Threats) Стратегії
<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежена клієнтська база;</li> <li>- нестача працівників;</li> <li>- залежність від інфраструктури для постачання енергоресурсів;</li> <li>- недостатня диверсифікація джерел доходу;</li> <li>- обмежені ресурси для масштабування бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення клієнтської бази шляхом залучення комерційних клієнтів через цифрові платформи;</li> <li>- співпраця з іноземними партнерами для створення сервісних центрів і масштабування діяльності;</li> <li>- диверсифікація доходів через консультування з енергетичної ефективності;</li> <li>- використання зростання попиту для залучення нових клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка резервних планів постачання для мінімізації впливу перебоїв;</li> <li>- пошук альтернативних джерел доходу для зменшення залежності від інфраструктури;</li> <li>- впровадження гнучких фінансових умов для клієнтів у період економічних труднощів</li> </ul>

Комплексний підхід до управління ризиками, включаючи використання резервних джерел живлення, співпрацю з державними органами для відновлення інфраструктури та активне залучення комерційних клієнтів через цифрові платформи, дозволить підприємству ефективно протистояти зовнішнім викликам. Такий підхід не лише зменшить вплив негативних факторів, а й зміцнить внутрішні ресурси компанії, забезпечуючи її стійке зростання в умовах складного економічного та політичного середовища.

На рисунку 2.6 зображена модель оцінки конкурентних переваг, відома як «П'ять сил Портера». Цей метод виділяє п'ять основних сил, які впливають на рівень конкуренції та конкурентні переваги підприємства, тобто визначають привабливість галузі для ведення бізнесу.

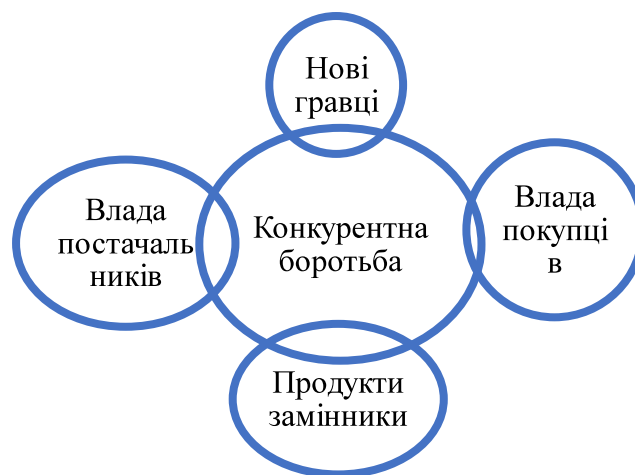


Рисунок 2.6 – Модель конкурентних переваг «П'ять сил Портера» [6]

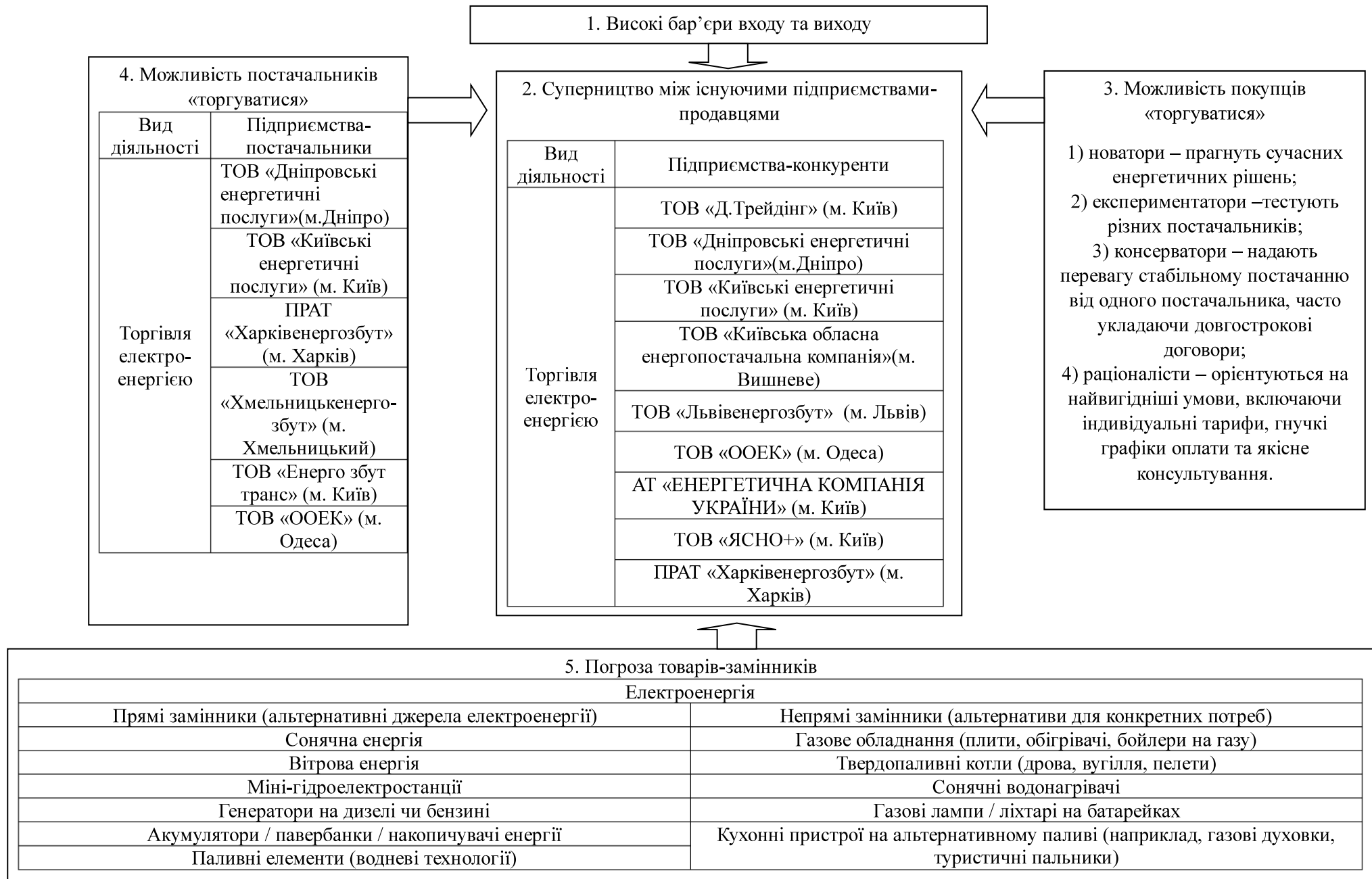
У цьому контексті привабливість галузі пов'язана з її достатньою рентабельністю. Галузь вважається «непривабливою», якщо комбінація сил зменшує її прибутковість, а «найнепривабливішою» є галузь, близька до умов досконалої конкуренції. Однак привабливість галузі не гарантує однаковий прибуток для всіх компаній: підприємства повинні ефективно використовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі чи канали збуту, щоб досягти прибутковості, вищої за середню в галузі [6].

Аналіз «П'яти сил Портера» охоплює три сили горизонтальної конкуренції: загрозу заміників, ризик входження нових конкурентів і рівень конкурентної боротьби, а також дві сили вертикальної конкуренції: вплив постачальників і владу споживачів. Кожна сила впливає на конкурентні переваги: доступність альтернативних продуктів загрожує компанії, спонукаючи споживачів переходити на заміники або відмовлятися від оригінальних товарів. Наявність низьких бар'єрів для входу нових гравців посилює конкуренцію, знижуючи прибутки, особливо якщо конкуренти мають високу дохідність, що може призвести до цінових чи рекламних війн. Діючи фірма також може використовувати таку стратегію для послаблення інших. Влада постачальників визначає їхній вплив на ціни та якість, а за наявності багатьох постачальників компанії легше контролюють витрати, підвищуючи конкурентоспроможність. Влада покупців залежить від їхньої можливості змінювати постачальників чи бойкотувати продукцію, що сильніше проявляється при легкій доступності заміників, впливаючи на ціни та умови співпраці [7].

Детальний вплив цих сил на підприємство та потенційні конкурентні переваги представлено на рисунку 2.7.

Отже, аналіз моделі «П'ять сил Портера» для ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» показує, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з суттєвими бар'єрами для входу нових гравців, зумовленими необхідністю ліцензування та доступу до інфраструктури. Конкурентна боротьба з великими постачальниками електроенергії та газу є значною, що спонукає компанію постійно вдосконалювати індивідуальні тарифи та послуги, зокрема для державних і комунальних установ. Покупці, такі як новатори, експериментатори, консерватори та раціоналісти, мають середній вплив на компанію завдяки можливості «торгуватися», але їхня залежність від стабільного постачання обмежує тиск.

Рисунок 2.7 – Модель конкурентних переваг «п'ять сил Портера» ТОВ ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН»



Постачальники, через обмежену конкуренцію та регулювання, впливають на ціноутворення, що ускладнює контроль витрат, хоча компанія може частково компенсувати це завдяки гнучким договорам. Серйозну загрозу становить поява замінників, таких як сонячні панелі чи теплові насоси, що набирають популярності через інновації, тому підприємство має адаптувати свої консультативні послуги та пропонувати інноваційні рішення. На цьому ринку конкуренція наближається до олігополії, де кілька великих гравців формують умови, вимагаючи від компанії стратегії на випередження. Загалом, підприємство може зберегти конкурентоспроможність, ефективно використовуючи індивідуальний підхід, розширюючи клієнтську базу та швидко реагуючи на ринкові зміни та альтернативні джерела енергії.

Отже, компанія має значний потенціал для розвитку завдяки сильним сторонам, таким як індивідуальний підхід, репутація та експертиза в торгівлі енергоресурсами, а також можливостям, зокрема зростанню попиту на енергоефективні рішення та розвитку цифрових платформ. PEST-аналіз виявив, що соціальні та технологічні фактори створюють позитивний вплив, тоді як політичні й економічні аспекти, такі як воєнний стан та інфляція, мають негативний ефект. SWOT-аналіз підкреслив необхідність подолання слабкостей, зокрема залежності від інфраструктури, а аналіз «П'ять сил Портера» вказав на високу конкуренцію та загрозу замінників, таких як сонячні панелі. Для забезпечення стійкого розвитку компанії необхідно зосередитися на диверсифікації клієнтської бази, впровадженні інноваційних рішень і мінімізації ризиків через резервні плани постачання та гнучкі фінансові умови. Таким чином, комплексний підхід до управління зовнішніми та внутрішніми факторами дозволить ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» зміцнити свої позиції на ринку.

Одним із широко відомих інструментів є матриця Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ). Цей метод дозволяє ухвалювати рішення щодо довгострокових інвестицій у підприємства, які пропонують різноманітні продукти чи послуги, що перебувають на різних етапах життєвого циклу,

мають різний рівень зростання та різну частку ринку. У таблиці 2.6 знаходяться вхідні данні для побудови матриці БКГ [20].

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ для продукції ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» за даними 2023-2024 рр. [34]

Продукція	Виручка, млн.грн		Обсяг продажу конкурента за 2024 рік, млн.грн	Розрахункові дані	
	2023	2024		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
Електроенергія	60,3057	119,594	140296,2236	1,983	0,0009
Газ	32,4723	64,843	57977,6771	1,997	0,0011
Всього	92,778	184,437	198273,9007	-	-

На основі вихідних даних для побудови матриці БКГ для продукції суб'єкта господарювання за 2023–2024 рр. (таблиця 2.6) видно, що продукція компанії демонструє значний потенціал розвитку та різний рівень конкурентоспроможності. Електроенергія та газ показали високі темпи зростання ринку (1,983 та 1,997 відповідно) та помірні відносні частки ринку (0,0009 та 0,0011), що вказує на перспективність цих сегментів для подальшого розширення. Особливо відзначається зростання виручки електроенергії (з 60,3057 млн грн до 119,594 млн грн), що може свідчити про сильний попит і потребу в інвестиціях для закріплення позицій. Водночас низькі відносні частки ринку у обох продуктів сигналізують про необхідність посилення маркетингових зусиль або стратегічного партнерства. На бульбашковій діаграмі (рисунок 2.8) можна простежити, у якому квадраті матриці БКГ перебувають ці продукти, що допоможе визначити пріоритети для майбутнього розвитку.

Наприкінці надамо стратегічні рекомендації підприємства для розвитку кожної СЗГ, які занесені у таблицю 2.7.

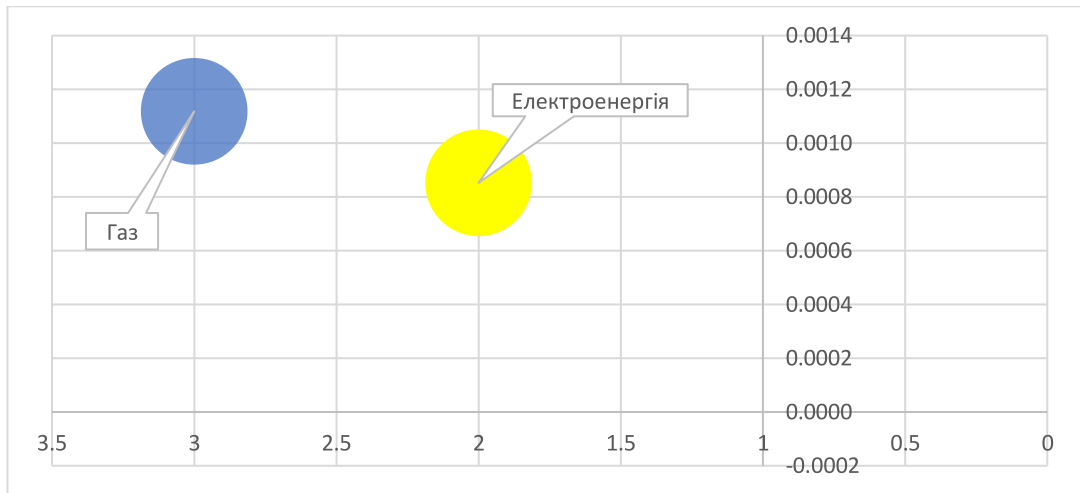


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ для продукції ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» за даними 2023-2024 рр.

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» для розвитку кожної СЗГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Зірки»	Електроенергія; газ	є лідерами на ринку і швидко приносять зростаючий прибуток	стратегія утримання лідерства через агресивну рекламу, підтримання високого рівня цін, розширення ринкової присутності та регулярне оновлення товару

2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану суб'єкту господарювання

На основі вихідних даних [34] проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН»; визначено абсолютне й відносне зростання (таблиця 2.8). Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити перспективи для розвитку.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав стабільне зростання ключових показників. Виручка від реалізації продукції у 2024 р. зросла на 91,66 млн.грн, або ж на 98,79% порівняно з 2023 р., що

свідчить про підвищений попит на продукцію підприємства. Зокрема зростання спостерігалось в секторі газу (99,69%) та електроенергії (98,31%). Обсяг виробництва також зріс на 92,79%, що підтверджує позитивну динаміку підприємства. Середня ціна реалізованої продукції залишилася відносно стабільною (+3,11%), що свідчить про виважену цінову політику. При цьому собівартість продукції зросла на 12,82%, що нижче темпів зростання виручки, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства. Фінансові ресурси використовуються ефективно: фондвіддача основних фондів зросла на 45,27%, а коефіцієнт оборотності оборотних коштів – на 92,70%. Це свідчить про покращення ефективності використання активів та швидкості обігу капіталу. Середня чисельність працівників збільшилася на 66,67%, що вказує на розширення підприємства. Продуктивність праці у вартісному вимірюванні зросла на 19,28% й підтверджує ефективне використання трудових ресурсів. Окремо варто відзначити значне зростання чистого прибутку – на 107,70%, що є свідченням фінансової стабільності підприємства. Рентабельність виробництва збільшилася вдвічі (з 10,119% до 20,367%), рентабельність продукції також демонструє позитивну динаміку.

На підставі вихідних даних [34] здійснено експрес-аналіз (таблиця 2.9) та горизонтальний аналіз структури балансу (таблиця 2.10) та заповнено таблиці; визначено абсолютне й відносне зростання.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» за 2022 – 2024 рр. свідчить про значне зростання обсягів активів і пасивів компанії. Основні зміни спостерігаються в оборотних активах, які у 2023 р. зросли до 22,059 тис. од., а в 2024 р. – до 22,756 тис. од., що становить приріст на 3,16%. У структурі активів домінує дебіторська заборгованість, частка якої дещо знизилася у 2024 р. (з 48,88% до 46,71%). Водночас зменшились грошові кошти та фінансові інвестиції (-8,25%), що може свідчити про збільшення витрат чи інвестиційної активності компанії. Значне збільшення власного капіталу (з 0,013 тис.од. у 2022 р. до 2,418 тис.од. у 2024 р.) та нерозподіленого прибутку (темپ приросту 185,71%) свідчить про прибуткову діяльність компанії.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН»

№	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки			Відхилення	
					2022	2023	2024	Абсолютне, (2024 – 2023)	Темп приросту (2024 / 2023*100)- 100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	Вр	млн.грн.	0,428	92,778	184,437	91,659	98,79
	газ	-	Вр	млн.грн.	0,150	32,472	64,843	32,371	99,69
	електроенергія	-	Вр	млн.грн.	0,278	60,306	119,594	59,288	98,31
2	Обсяг виробленої продукції	-	N		0,872	180,502	347,994	167,492	92,79
	газ	-	N	тис. куб.м	0,305	63,176	122,998	59,822	94,69
	електроенергія	-	N	тис.кВт	0,567	117,326	224,996	107,670	91,77
3	Середня ціна одиниці реалізованої продукції	-	Спр		491	514	530	16	3,11
	газ	-	Спр	тис.грн./ тис.куб.м	796	796	796	0	0
	електроенергія	-	Спр	тис.грн./ тис.кВт	186	232	264	32	13,79
4	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	тис.грн./ тис.куб.м	116,457	117,047	132,047	15,000	12,82
	газ	-	Sp	тис.грн./ тис.куб.м	40,8	41,0	46,4	5,400	13,18
	електроенергія	-	Sp	тис.грн./ тис.кВт	75,7	76,1	85,7	9,600	12,62
5	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Фос	млн.грн.	0,01	0,019	0,026	0,007	36,84
6	Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Фоб	млн.грн.	1,171	22,059	22,756	0,697	3,16
7	Середня чисельність працівників		q	чол.	1	3	5	2	66,67

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	$Vp/q$	W	млн.грн. / чол.	0,428	30,926	36,887	5,961	19,28
	газ	$Vp/q$	W	млн.грн. / чол.	0,150	10,824	12,905	2,080	19,22
	електроенергія	$Vp/q$	W	млн.грн. / чол.	0,278	20,102	23,983	3,887	19,31
9	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	$N/q$	WN	тис.куб.м/чол.	0,872	60,167	69,599	9,432	15,68
	газ	-	WN	тис.куб.м/чол.	0,305	21,059	24,160	3,101	14,73
	електроенергія	-	WN	тис.куб.м/чол.	0,567	39,109	45,439	6,331	16,19
10	Фондовіддача основних фондів	$Vp/Foc$	f	грн. / грн.	42,800	4883,053	7093,731	2210,678	45,27
11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$Vp/Fob$	Коб	обертів	0,365	4,206	8,105	3,899	92,70
12	Чистий прибуток	$\Phi.2, 2350$	П	млн. грн.	0,121	2,234	4,64	2,406	107,70
13	Рентабельність виробництва	$(\Pi/Foc + Fob) * 100$	Rв	%	10,246	10,119	20,367	10,248	-
14	Рентабельність продукції	$\Pi/Sp$	Rп	%	0,104	1,909	3,514	1,605	-
	газ	$\Pi/Sp$	Rп	%	0,036	0,668	1,230	0,562	-
	електроенергія	$\Pi/Sp$	Rп	%	0,068	1,241	2,284	1,043	-

Таблиця 2.9 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду			Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023	2024		2023	2024	
<b>Актив</b>							
Необоротні активи	0	0	0,026	-	0	0	0
Оборотні активи:	1,171	22,059	22,756	3,16	100	99,88	-0,12
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	0,23	9,437	8,658	-8,25	42,78	38	-4,78
дебіторська заборгованість	0,903	10,783	10,643	-1,30	48,88	46,71	-2,17
матеріальні обігові кошти (запаси)	0	0	3,455	-	0	15,16	15,16
інші обігові кошти	0,037	1,838	0	-100,00	8,33	0	-8,33
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	-	0	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1,171</b>	<b>22,059</b>	<b>22,783</b>	<b>3,28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
<b>Пасив</b>							
Власний капітал:	0,013	2,247	6,418	185,63	10,19	28,17	17,98
статутний капітал	0,001	0,001	0,001	0,00	0	0	0
нерозподілений прибуток	0,12	2,246	6,417	185,71	10,18	28,17	17,98
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання:	1,158	19,811	16,365	-17,39	89,81	71,83	-17,98
кредиторська заборгованість	0,72	5,233	5,436	3,88	23,72	23,86	0,14
короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0
інші короткострокові зобов'язання	1,070	13,386	9,625	-28,10	60,68	42,25	-18,44
<b>БАЛАНС</b>	<b>1,171</b>	<b>22,059</b>	<b>22,783</b>	<b>3,28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>

Підприємство залишається фінансово залежним від короткострокових зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості (23,72% у 2024 р.) та інших короткострокових зобов'язань (42,25%). Це може вказувати на необхідність оптимізації структури фінансування, зокрема шляхом зниження

короткострокових боргів або залучення довгострокового капіталу. Загалом, фінансовий стан компанії можна оцінити як стабільний, однак важливо звернути увагу на управління борговими зобов'язаннями для забезпечення подальшого сталого розвитку.

Для більш детального аналізу змін фінансового стану компанії розглянемо відхилення показників балансу за 2024 р. порівняно з 2023 р. у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн. [34]

Статті балансу	Значення на кінець періоду			Відхилення (2024-2023)	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
<b>Актив</b>					
Необоротні активи	0	0	0,026	0,03	-
Оборотні активи:	1,171	22,059	22,756	0,70	103,16
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	0,23	9,437	8,658	-0,78	91,75
дебіторська заборгованість	0,903	10,783	10,643	-0,14	98,70
матеріальні обігові кошти	0	0	3,455	3,46	-
інші обігові кошти	0,037	1,838	0	-1,84	0,00
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0,00	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1,171</b>	<b>22,059</b>	<b>22,783</b>	<b>0,72</b>	<b>103,28</b>
<b>Пасив</b>					
Власний капітал:	0,013	2,247	6,418	4,17	285,63
уставний капітал	0,001	0,001	0,001	0,00	100
нерозподілений прибуток	0,12	2,246	6,417	4,17	285,71
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0,00	
Поточні зобов'язання:	1,158	19,811	16,365	-3,45	82,61
кредиторська заборгованість	0,72	5,233	5,436	0,20	103,88
короткострокові кредити	0	0	0	0,00	
інші короткострокові зобов'язання	1,07	13,386	9,625	-3,76	71,90
<b>БАЛАНС</b>	<b>1,171</b>	<b>22,059</b>	<b>22,783</b>	<b>0,72</b>	<b>103,28</b>

У період з 2023 по 2024 р. оборотні активи зросли на 3,16%, що вказує на стабільний розвиток компанії. Водночас грошові кошти та фінансові інвестиції скоротилися на 0,78 тис. од. (-8,25%), що може свідчити про значні витрати або інвестування в інші напрямки. Дебіторська заборгованість зменшилася на 0,14 тис. од., що є позитивною тенденцією, оскільки зменшується ризик неплатежів. Власний капітал зріс на 4,17 тис. од. (+185,63%), що є показником прибутковості діяльності підприємства. Нерозподілений прибуток також значно збільшився (на 4,17 тис. од.), що свідчить про ефективне управління фінансами та реінвестування прибутку в розвиток. Поточні зобов'язання збільшилися на 3,45 тис. од. (+82,61%), що вказує на зростання кредиторської заборгованості (на 1,836 тис. од., або +103,85%). Інші короткострокові зобов'язання скоротилися на 3,76 тис. од. (- 71,90%), що може свідчити про зменшення невідкладних фінансових навантажень.

Загалом, фінансовий стан компанії демонструє позитивну динаміку: спостерігається зростання власного капіталу, зменшення деяких видів заборгованості та загальний приріст активів. Водночас необхідно звернути увагу на збільшення поточних зобов'язань, особливо кредиторської заборгованості, що може потребувати більшої уваги до фінансового планування та оптимізації витрат.

На підставі вихідних даних [34] було зроблено аналіз платоспроможності (таблиця 2.11), ліквідності (таблиця 2.12), фінансової стійкості (таблиця 2.13), ділової активності («золоте правило господарювання») (таблиця 2.14) та заповнено таблиці; визначено абсолютне відхилення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_a$ ) відповідає оптимальному значенню ( $>1$ ) й зріс із 0,199 у 2022 р. до 0,529 у 2024 р., що свідчить про покращення здатності компанії негайно погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів. Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{sh}$ ) також продемонстрував зростання – з 0,978 у 2022 р. до 1,179 у 2024 р., що перевищує нормативний діапазон (0,6-0,8). Перевищення оптимального

рівня може свідчити про неефективне використання оборотних активів або надмірну консервативність у фінансовій політиці. Коефіцієнт загальної ліквідності (Kr) збільшився з 0,978 у 2022 р. до 1,391 у 2024 р., що значно перевищує нормативний діапазон (0,2-0,35). Це може означати, що компанія недостатньо ефективно використовує ресурси, які могли б бути спрямовані на розвиток чи інвестування.

Таблиця 2.11 – Аналіз платоспроможності підприємства [34]

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення
					2022	2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum (1160+1165)}{\Phi.1.1695}$	>1	0,199	0,476	0,529	0,053
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,6-0,8	0,978	1,021	1,179	0,159
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kr	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165))}{\Phi.1.1695}$	0,2-0,35	0,978	1,021	1,391	0,370

Загалом, підприємство суттєво покращило свою фінансову ліквідність, що знижує ризики втрати платоспроможності, однак йому слід оптимізувати управління грошовими потоками та оборотними активами, щоб забезпечити більш ефективне використання капіталу.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4), результати показані у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Абсолютні показники ліквідності балансу, тис. грн. [34]

Актив	31.12	31.12	31.12	Пасив	31.12	31.12	31.12	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
	2022	2023	2024		2022	2023	2024	31.12	31.12
								2023	2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1) (Ф.1: 1165,1160)	0,230	9,437	8,658	1. Пасиви найбільш термінові (П1) (Ф.1:1615,1620,1625,1630,1610)	0,86	6,441	6,7393	3,00	1,92
2. Активи, що швидко реалізуються (А2) (Ф.1: 1125,1130, 1135,1155)	0,903	10,783	10,643	2. Пасиви короткострокові (П2) (Ф.1: 1600,1690,1660,1665)	1,070	13,386	9,625	-2,60	1,02
3. Низьколіквідні активи (А3) (Ф.1: 1100,1110, 1170,1190)	0,37	1,838	3,455	3. Пасиви довгострокові (П3) (Ф.1: 1595)	0	0	0	1,84	3,46
4. Активи, що важко реалізуються (А4) (Ф.1: 1095,1200)	0	0	0,026	4. Пасиви постійні (П4) (Ф.1: 1495,1700)	0,13	2,247	6,418	-2,25	-6,39
Баланс	1,171	22,059	22,783	Баланс	1,171	22,059	22,783	0	0

Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

Правило:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 < P4$

2022:  $A1 < P1$ ,  $A2 < P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 < P4$  – правило виконується частково

2023:  $A1 > P1$ ,  $A2 < P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 < P4$  – правило виконується частково

2024:  $A1 > П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ ,  $A4 < П4$  – правило виконується

Аналіз платіжного надлишку та абсолютної ліквідності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» за 2022 – 2024 рр. показує позитивну динаміку фінансової стійкості підприємства. У 2022 р. компанія не відповідала основним критеріям абсолютної ліквідності, оскільки найбільш ліквідні активи ( $A1$ ) та активи, що швидко реалізуються ( $A2$ ), не покривали відповідні термінові та короткострокові пасиви ( $П1$ ,  $П2$ ). Це свідчило про високий ризик нестачі ліквідності та необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття зобов'язань. У 2023 р. ситуація покращилася – найбільш ліквідні активи перевищили термінові зобов'язання, проте співвідношення  $A2 < П2$  залишалось негативним фактором, що вказувало на нестачу швидколіквідних активів для покриття короткострокових боргів.

До кінця 2024 р. підприємство досягло повного дотримання умов абсолютної ліквідності: всі три перші критерії ( $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ) були виконані. Це означає, що компанія змогла накопичити достатньо ліквідних та швидколіквідних активів для своєчасного покриття своїх термінових та короткострокових зобов'язань. Водночас, умова  $A4 < П4$  виконується у всі три роки, що свідчить про збереження певного рівня фінансової стабільності за рахунок постійного капіталу.

Загалом, у 2024 р. ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» досягло високої ліквідності, що знижує ризик втрати платоспроможності та забезпечує фінансову гнучкість у разі непередбачених витрат чи необхідності покриття боргових зобов'язань. Важливо, щоб підприємство й надалі контролювало структуру активів та ефективно використовувало ліквідні ресурси для оптимізації фінансових потоків і підвищення рентабельності.

Для повної оцінки стійкості підприємства необхідно розглянути структуру капіталу та рівень фінансової незалежності. (таблиця 2.13) [34].

Аналіз фінансової стійкості підприємства свідчить про поступове покращення його фінансового стану протягом 2022 – 2024 рр. Коефіцієнт фінансової незалежності ( $K_f$ ) зріс із 0,011 у 2022 р. до 0,282 у 2024 р., що вказує на поступове зростання частки власного капіталу в структурі активів

компанії. Це позитивний сигнал, адже знижується залежність від зовнішнього фінансування, що підвищує фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (X1) хоча й залишається негативним, проте має позитивну динаміку: його значення збільшилося з - 0,978 у 2022 р. до -0,438 у 2024 р.. Це означає, що дефіцит власних оборотних коштів поступово скорочується, однак підприємство все ще значною мірою залежить від позикового фінансування для покриття своїх оборотних активів.

Таблиця 2.13 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення
				2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.1495}{\Phi.1.1900}$	0,011	0,102	0,282	0,180
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X1	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)}{\Phi.1.1300}$	-0,978	-0,796	-0,438	0,358
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\frac{\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104)}{\Phi.1.1495}$	0	0	0,538	0,538

Особливо важливим є значне покращення коефіцієнта забезпеченості запасів власним капіталом (Kv), який зріс із 0 у 2022 – 2023 р. до 0,538 у 2024 р. Це свідчить про те, що підприємство нарешті змогло фінансувати частину своїх запасів за рахунок власних коштів, що є важливим фактором для фінансової стабільності.

Загалом, хоча фінансова стійкість підприємства залишається відносно низькою через все ще високий рівень залучених коштів, позитивна динаміка основних показників свідчить про поступове покращення ситуації. Подальше зростання власного капіталу та скорочення залежності від позикового

фінансування є необхідними умовами для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати його ділову активність. Одним із ключових підходів до оцінки є «золоте правило господарювання», яке визначає, що темпи зростання прибутку (Тп) повинні перевищувати темпи зростання виручки (Тв), а ті, у свою чергу, – темпи зростання активів (Та), при цьому всі показники мають перевищувати 100%. Це свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та забезпечення сталого розвитку. Тож розглянемо в таблиці 2.14, чи виконується це правило.

Таблиця 2.14 – Показники ділової активності підприємства [34]

Показник	Індекс	2022	2023	2024	Відхилення	
					абсолютне	темп зростання, %
Чистий прибуток	Тп	0,012	2,234	4,64	2,406	207,70
Виручка від реалізації	Тв	0,428	92,778	184,437	91,659	198,79
Величина активів	Та	1,171	22,059	22,783	0,724	103,28

Аналіз ділової активності підприємства «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» за 2022 – 2024 рр. показує значне зростання ключових показників. Чистий прибуток (Тп) зріс з 2,234 у 2023 р. до 4,64 у 2024 р., що становить абсолютне зростання на 2,406 одиниць та темп зростання 207,7%. Це свідчить про суттєве покращення прибутковості підприємства, що є важливим показником його ефективності. Виручка від реалізації (Тв) зросла майже вдвічі у 2024 р. порівняно з 2023 р., досягнувши 184,437, що становить темп зростання 198,8%. Це демонструє стабільний розвиток компанії та її здатність залучати нові потоки доходів. Водночас темпи зростання активів (Та) залишаються значно нижчими – лише 103,3%, що свідчить про відносно помірне збільшення ресурсної бази компанії. Оцінка показників у контексті «золотого правила господарювання» показує, що підприємство дотримується його умов:

$$Тп (207,7\%) > Тв (198,8\%) > Та (103,3\%) > 100\%.$$

Це є позитивним сигналом, що свідчить про ефективне використання ресурсів, підвищення прибутковості та зростання конкурентоспроможності підприємства. Якщо така динаміка збережеться, компанія матиме стабільні фінансові перспективи для подальшого розвитку.

Аналіз рентабельності дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів. У таблиці 2.15 наведені основні показники рентабельності підприємства «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» за 2022 – 2024 рр. [34].

Таблиця 2.15 – Показники рентабельності підприємства [34]

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2350/\Phi.2050 * 100$	0,104	1,909	3,514	1,61
	газ		0,036	0,668	1,230	0,56
	електроенергія		0,002	0,033	0,061	0,03
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050 + 2130 + 2150 + 2180) * 100$	0,103	1,909	3,514	1,61
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050 + 2130 + 2150 + 2180 + 2250 + 2260 + 2270) * 100$	0,012	2,328	4,285	1,96
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300 * 100$	1,025	10,127	20,366	10,24
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495 * 100$	107,692	121,273	88,158	-33,11
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595 + \Phi.1.1695) * 100$	1,209	13,755	34,574	20,82
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095 * 100$	-	-	21761,538	21761,54
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195 * 100$	1,196	10,127	24,864	14,74
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000 * 100$	2,804	2,408	2,516	0,11
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000 * 100$	2,804	2,408	2,514	0,11
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000 + \Phi.2.2120) * 100$	2,804	2,408	2,514	0,11

Аналіз рентабельності підприємства за 2022 – 2024 рр. свідчить про значне покращення фінансової ефективності. Рентабельність продукції зросла з 0,104% у 2022 р. до 3,514% у 2024 р., що свідчить про покращення прибутковості виробництва. Аналогічне зростання спостерігається у рентабельності газу та електроенергії. Рентабельність операційної діяльності та рентабельність звичайної діяльності демонструють схожу динаміку, що свідчить про збільшення ефективності основного бізнесу підприємства. Рентабельність активів значно зросла (з 1,025% у 2022 р. до 20,366% у 2024 р.), що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу, навпаки, знизилася з 121,273% у 2023 р. до 88,158% у 2024 р. Це може свідчити про залучення додаткового капіталу або зниження чистого прибутку відносно власних ресурсів. Рентабельність залученого капіталу значно покращилася, з 1,209% у 2022 р. до 34,574% у 2024 р., що означає ефективне використання позикових коштів для створення прибутку. Вражаюче зростання рентабельності необоротних активів (до 21761,538%) свідчить про їхню надзвичайно високу ефективність у 2024 р. Рентабельність оборотних активів також зросла майже вдвічі за останній рік (до 24,864%), що вказує на покращене управління оборотними засобами. Валова та чиста рентабельність продажу, а також рентабельність доходу від операційної діяльності, залишаються відносно стабільними, з незначними змінами, що вказує на сталість прибутковості від продажу продукції.

Загалом, аналіз рентабельності підприємства «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН» демонструє позитивну динаміку та підвищення ефективності бізнесу (рисунок 2.9). Основні показники свідчать про покращення прибутковості, ефективності використання активів і зростання фінансової стабільності. Однак, підприємству слід звернути увагу на зниження рентабельності власного капіталу, що може свідчити про зміни у структурі фінансування.

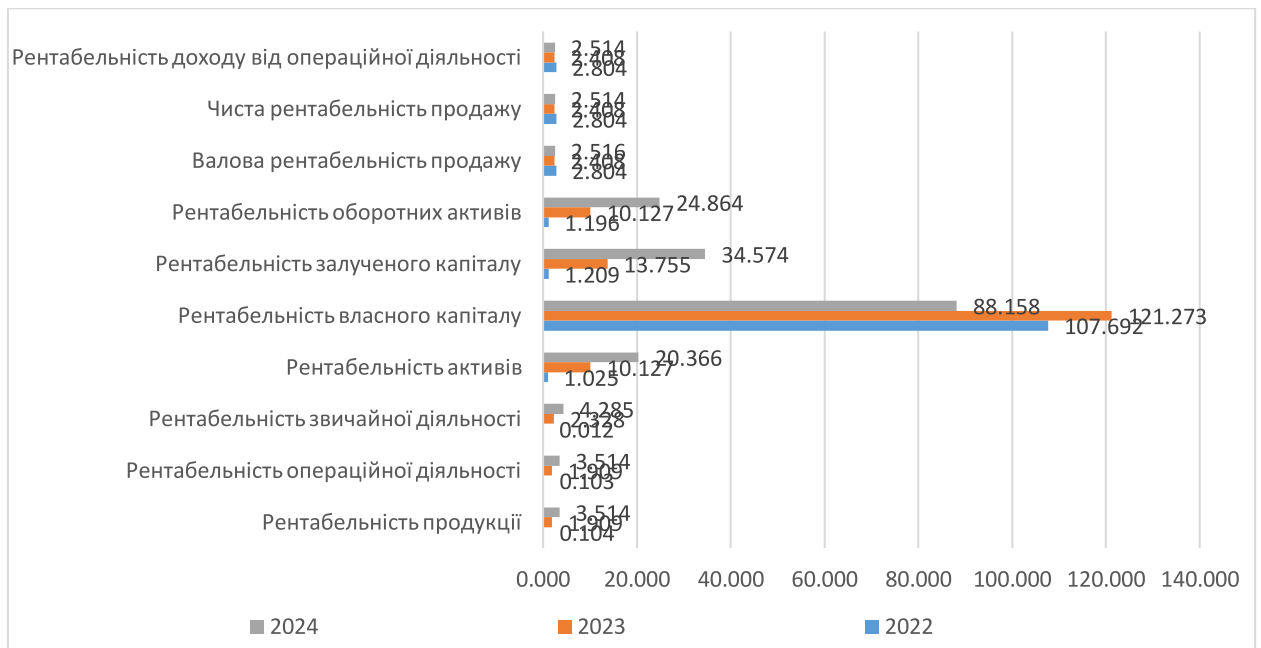


Рисунок 2.9 – Показники рентабельності підприємства

На підставі вихідних даних продіагностували банкрутство за методикою Аргенті (А-рахунку) та заповнили таблицю 2.16. Відповідно до методики А-рахунку, дослідження починається із припущень, що наявний процес веде до банкрутства; для завершення цього процесу необхідно кілька років; процес може бути розділений на три стадії: недоліки, помилки, симптоми.

Таблиця 2.16 – Діагностування банкрутства підприємства за методом А-рахунку

Стадії процесу банкрутства	Бали	
	Підприємство	Рекомендовано за Аргенті
1	2	3
1. Недоліки:		
1.1. Директор-автократ	8	8
1.2. Голова ради директорів є також директором	4	4
1.3. Пасивність ради директорів	0	2
1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках)	2	2
1.5. Слабкий фінансовий директор	0	2
1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів)	1	1
1.7. Недолік системи обліку:		
відсутність бюджетного контролю;	3	3
відсутність прогнозу грошових потоків;	3	3
відсутність системи управлінського обліку витрат	3	3
1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці)	12	12

Кінець таблиці 2.16

1	2	3
Максимально можлива сума балів	36	40
«Прохідний бал»	10	10
2. Помилки		
2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу ( $\Phi.1. \sum(15510+1500+1515+1695) / \Phi.1.1900$ ) <50%, то 15	15	15
2.2. Недолік оборотних коштів (якщо $\Phi.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095) < 0$ , то 15 балів)	15	15
2.3. Наявність великого незавершеного проєкту (провал такого проєкту є для підприємства серйозною небезпекою) ( $\Phi.1.1005$ )	15	15
Максимально можлива сума балів	45	45
«Прохідний бал»	30	30
3. Симптоми		
3.1. Погіршення фінансових показників	0	4
3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку»	0	4
3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку)	0	4
3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали)	0	3
Максимально можлива сума балів	0	15
«Прохідний бал»	4	4
Максимально можливий А-рахунок	81	100

При цьому кожному фактору, кожній стадії надається певна кількість балів і розраховується агрегований показник – А-рахунок. Залежно від кількості балів, отриманих при проведенні А-рахунку, підприємство може бути оцінене як успішне у всіх сферах діяльності (кількість балів перебуває в інтервалі від 5 до 40); із загрозою банкрутства у найближчі п'ять років (сума балів від 40 до 85); має серйозні ускладнення у своїй діяльності (сума балів більше 85).

За результатами аналізу, ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» набрало 81 бал за методикою Аргенті, що свідчить про загрозу банкрутства у найближчі п'ять років (при пороговому значенні 40-85 балів). Підприємство демонструє низку управлінських слабкостей, зокрема автократичний стиль керівництва (8 балів), відсутність бюджетного контролю та прогнозування грошових потоків (3+3 бали). Водночас, критичним фактором є уповільнена реакція на зміни (12 балів), що може негативно вплинути на конкурентоспроможність. Основними ризиками є висока частка позикового

капіталу (15 балів), недостатність оборотних коштів (15 балів) та наявність великого незавершеного проєкту (15 балів). Ці фактори можуть стати ключовими у разі несприятливого розвитку ринку чи внутрішніх фінансових труднощів. Позитивним моментом є відсутність явних кризових ознак (0 балів), таких як погіршення фінансових показників, використання «творчого обліку», нефінансові проблеми (падіння якості, попиту) або юридичні ризики.

Загалом, хоча підприємство наразі не демонструє явних симптомів кризи, його стратегічна ситуація залишається нестійкою. Основні ризики пов'язані з управлінськими недоліками та фінансовими дисбалансами. Для зниження загрози банкрутства рекомендується посилити фінансовий контроль, а також диверсифікувати джерела фінансування, зменшуючи частку позикового капіталу та оптимізувати стратегічне управління, зокрема прискорити реакцію на ринкові зміни.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що фінансово-господарський аналіз показав стійке зростання ключових показників. Чистий дохід компанії зріс із 0,428 млн.грн у 2022 р. до 184,437 млн.грн у 2024 р., тобто у 430,9 рази, а чистий прибуток – із 0,012 млн.грн до 4,640 млн.грн (зростання у 386,7 рази). Це свідчить про високу ефективність діяльності підприємства на початковому етапі його розвитку та правильність обраної стратегії. Позитивна динаміка спостерігається і в продуктивності праці, яка зросла на 19,28%, а також у рентабельності виробництва, що подвоїлася до 20,37%. Структура балансу демонструє зростання власного капіталу на 185,63%, а ліквідність компанії значно покращилася, що знижує ризик неплатоспроможності. Дотримання «золотого правила господарювання», коли темпи зростання прибутку перевищують темпи зростання виручки та активів, вказує на ефективне використання ресурсів і стабільний розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства оцінювалася через низку інструментів. Аналіз зовнішнього середовища виявив, що воєнний стан та економічна нестабільність створюють значні виклики, але соціальні та технологічні фактори, такі як попит на енергоефективні рішення та розвиток

цифрових платформ, відкривають можливості для зростання. Внутрішній аналіз підкреслив сильні сторони компанії, зокрема індивідуальний підхід до клієнтів і надійну репутацію серед державних установ, але вказав на слабкості, такі як залежність від інфраструктури та обмежена клієнтська база. Зовнішні можливості, зокрема зростання попиту на стабільне енергопостачання, дозволяють розширити діяльність, але воєнні загрози та інфляція вимагають стратегічної адаптації. Оцінка ринку показала високу конкуренцію, де домінують великі гравці, а також загрозу заміників, таких як сонячні панелі, що набирають популярності. Перспективні сегменти, такі як електроенергія та газ, демонструють високі темпи зростання, але потребують активних інвестицій і маркетингових зусиль.

Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності показав позитивну динаміку: коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,529, а загальної ліквідності до 1,391, що перевищує нормативні значення. Це свідчить про зниження фінансових ризиків, хоча підприємству варто оптимізувати управління оборотними активами. Водночас діагностика банкрутства виявила загрозу банкрутства у найближчі п'ять років, що пов'язано з управлінськими недоліками (автократичне керівництво, уповільнена реакція на зміни) та високою часткою позикового капіталу. Однак відсутність кризових симптомів дає шанс на стабілізацію за умови вчасних управлінських змін.

Отже, ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» має значний потенціал для розвитку завдяки фінансовому зростанню, сильним сторонам і ринковим можливостям. Для підвищення конкурентоспроможності рекомендується: диверсифікувати клієнтську базу через цифрові платформи впроваджувати інноваційні рішення, зокрема сонячні панелі, для відповідності трендам енергоефективності; посилити фінансовий контроль, зменшивши частку позикового капіталу; розробити резервні плани постачання для мінімізації впливу воєнних ризиків. Комплексний підхід, що поєднує аналіз, інновації та гнучку адаптацію до змін, стане запорукою стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

### **3 ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН»**

#### **3.1 Обґрунтування необхідності впровадження інновацій на підприємстві**

Сонячні панелі вже давно стали глобальним трендом у сфері енергетики тож настав час інтегрувати їх і на ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН». Вони дозволяють компанії зменшувати залежність від традиційних джерел і пропонувати клієнтам екологічні альтернативи, що особливо актуально в 2025 році, коли Україна стикається з війною, руйнуванням інфраструктури та перебоями з електрикою. Окрім того, зростання цін на енергоресурси через інфляцію змушує шукати економічні рішення.

Ще однією важливою причиною впровадження сонячних панелей є актуальність альтернативної енергетики через загрозу навколишньому середовищу. Кількість вуглекислого газу в атмосфері постійно зростає, і якщо ми справді прагнемо запобігти кліматичним змінам, нам необхідно скоротити викиди вуглецю. Сонячні панелі ідеально підходять для цього, адже їхній вуглецевий слід значно менший порівняно з традиційними методами генерації енергії. Вони працюють завдяки фотоелементам, які поглинають сонячне світло, перетворюючи його в електрику. Прогнози показують, що через глобальне потепління сонячна енергія стане ще більш значущим джерелом відновлюваної енергії в найближчі роки [1]. Сонячна батарея – це компактний пристрій, схожий за розміром на долоню дорослої людини, з восьмикутною формою та синювато-чорним кольором (рисунок 3.1). Такі батареї часто з'єднують у більші сонячні модулі, а ті, у свою чергу, формують сонячні панелі – великі чорні чи блакитні конструкції, які можна побачити на дахах будинків, з сотнями окремих елементів [31].



Рисунок 3.1 – Приклад сонячних батарей [27]

Було визначено ключові аспекти, які впливають на доцільність впровадження сонячних панелей для суб'єкта господарювання. Сонячні панелі можуть стати важливим кроком для компанії, особливо в умовах енергетичної кризи. Для об'єктивної оцінки розглянуто як позитивні, так і негативні сторони цієї технології, які представлені в таблиці 3.1 нижче.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки сонячних батарей [31]

Перевага/недолік	Опис
Переваги	
Відновлюване джерело енергії	Сонячна енергія – це екологічне джерело, доступне щодня в усіх регіонах, і буде доступним щонайменше 5 мільярдів років
Зменшення витрат на електроенергію	Використання власної сонячної енергії знижує рахунки, особливо для комерційних систем із великим обсягом виробництва
Гнучкість використання	Сонячну енергію можна застосовувати для електрики, тепла, водоочищення, інтегруючи її в будівлі
Низькі витрати на обслуговування	Системи потребують лише періодичного чищення та заміни інвертора кожні 5–10 років; гарантія – до 25 років
Технологічний прогрес	Інновації в нанотехнологіях підвищують ефективність панелей, обіцяючи майбутнє зростання продуктивності
Недоліки	
Висока початкова вартість	Встановлення (панелі, інвертор, монтаж) потребує значних початкових інвестицій
Залежність від погоди	Ефективність падає в хмарні чи дощові дні, а вночі енергія не генерується
Потреба в просторі	Більша кількість панелей для високого виробництва вимагає значної площі, що може обмежувати дахи
Складність встановлення	Встановлення потребує професіоналів і отримання дозволів для підключення до мережі

Отже, впровадження сонячних панелей для ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» стане інноваційним кроком, який підвищить конкурентоспроможність компанії. Це дозволить стабільно забезпечувати клієнтів, зокрема державні та комунальні установи, енергією, відповідати екологічним потребам ринку та знизити витрати в умовах економічної нестабільності. Такий підхід допоможе компанії адаптуватися до воєнних викликів і зміцнити свої позиції в енергетичному секторі. У таблиці 3.2 наведений календарний план застосування інвестиційно-інноваційного проєкту на підприємстві.

Обґрунтування обсягу інвестицій, необхідних для успішного впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту у суб'єкт господарювання, млн. грн

Види робіт	Сума, млн.грн
1. Розробка стратегії інновації . Формування системного підходу до роботи з інноваціями	0,046
2. Дослідження ринку сонячних батарей	0,139
3. Оборотні кошти	0,371
4. Початок переговорів з потенційними постачальниками сонячних панелей	0,5
5. Закупівля необхідного обладнання:	2,590
- сонячна батарея Risen RSM60-6-270P, 270 Вт, 5bb – 312 шт.	
- сонячна панель Longi Solar LR7-72HGD-605M, 605 Вт, Bifacial – 346 шт.	
6. Відбір персоналу щодо обслуговування нових технологій	0,186
7. Запровадження програми навчання для персоналу	0,928
8. Тестування сонячних батарей	0,056
9. Аналіз та коригування стратегії впровадження	0,051
10. Маркетингові заходи	1,0208
11. Початок впровадження сонячних панелей	1,392
12. Вихід на заплановані потужності	2
13. Всього	9,28

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

Етап	Січень 2026	Лютий 2026	Березень 2026	Квітень 2026	Травень 2026	Червень 2026	Липень 2026	Серпень 2026	Вересень 2026	Жовтень 2026	Листопад 2026	Грудень 2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Розробка стратегії інновації . Формування системного підходу до роботи з інноваціями	x																
2. Дослідження ринку сонячних батарей		x															
3. Вибір типу сонячних модулів			x														
4. Початок переговорів з потенційними постачальниками сонячних панелей				x													
5. Закупівля необхідного обладнання: - сонячна батарея Risen RSM60-6-270P, 270 Вт, 5bb – 312 шт. - сонячна панель Longi Solar LR7-72HGD-605M, 605 Вт, Bifacial – 346 шт.					x												
6. Відбір персоналу щодо обслуговування нових технологій					x												
7. Запровадження програми навчання для персоналу						xx											
8. Тестування сонячних батарей							xx										
9. Аналіз та коригування стратегії впровадження								x									
10. Маркетингові заходи										xx							
11. Початок впровадження сонячних панелей												xx					
12. Вихід на заплановані потужності													x	x	x	x	x

### 3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН»

Наступний етап аналізу зосереджується на динаміці виручки від реалізації за періодами інвестиційно-інноваційного проєкту. Прогнозований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, отриманих у результаті реалізації проєкту, наведено нижче у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту на підприємстві, млн. грн

№	Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1	Обсяг запроваджених сонячних панелей, сотень шт.	9,047	10,280	11,670	14,040	22,520
2	Ціна реалізації 100 шт. сонячних паленелей, млн.грн	0,513	0,518	0,528	0,534	0,539
3	Собівартість 100 шт. сонячних паленелей, млн.грн	0,359	0,352	0,341	0,328	0,321
4	Виручка від реалізації, млн. грн ( <i>n.1*n.2</i> )	4,640	5,325	6,166	7,492	12,137
5	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн ( <i>n.1*n.3</i> )	3,248	3,617	3,983	4,600	7,230
6	Прибуток від операційної діяльності, млн. грн ( <i>n.4–n.5</i> )	1,392	1,708	2,183	2,892	4,907
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % ( <i>n.6/n.5*100</i> )	42,86	47,23	54,82	62,88	67,87
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % ( <i>n.6/n.4*100</i> )	30,00	32,08	35,41	38,61	40,43

Дані таблиці 3.4 слугують основою для планування впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, демонструючи зростання обсягу

сонячних панелей із 9,047 сотень шт. у 2027 р. до 22,520 сотень шт. у 2031 р. та виручки від реалізації від 4,640 млн.грн до 12,137 млн.грн. Прогнозоване збільшення прибутку від операційної діяльності з 1,392 млн.грн до 4,907 млн.грн та рентабельності продукції до 67,87% і продажів до 40,43% у 2031 р. підтверджують доцільність проєкту та слугують орієнтиром для стратегічного розвитку підприємства.

Під час проєкту буде найнято 10 працівників з виплатою середньомісячної заробітної плати 30000 грн., до яких входять інженери - програмісти, що налаштують систему управління сонячними панелями та моніторингу виробництва електроенергії. Іншу роботу будуть виконувати працівники, які раніше займались технічним забезпеченням енергетичних систем підприємства.

Розрахунок ЗП за проєктом:  $10 * 30000 \text{ грн./міс.} * 12 \text{ міс} / 1000000 = 3,6$  млн.грн. Розрахунок витрат на імплементацію сонячних панелей для ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Заплановані витрати на виробництво, млн. грн

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
Заробітна плата ( <i>витрати на заробітну плату із операційних витрат</i> )	3,600	3,636	3,854	3,931	4,049
Нарахування на заробітну плату ( <i>відрахування на соціальні заходи із операційних витрат</i> )	0,792	0,800	0,848	0,865	0,891
Повна собівартість ( <i>таблиця 3.4, ряд.5</i> )	3,248	3,617	3,983	4,600	7,230
З повної собівартості	-	-	-	-	-
постійні витрати	2,274	2,274	2,274	2,274	2,274
змінні витрати	0,974	1,085	1,195	1,380	2,169

У Таблиці 3.6 представлено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами коштів. Фінансування проєкту здійснюватиметься частково за рахунок власних коштів, а частково – через банківський кредит. Згідно зі звітом про фінансові результати (форма 2, рядок 2350), чистий прибуток становить 4,64 млн.грн [34]. Однак для повного фінансування бракує 4,41 млн.грн, які

планується залучити через кредит. Вартість залученого капіталу визначається як банківський відсоток за довгостроковим кредитом, а вартість власного капіталу передбачається на 1–2% вищою за вартість залученого капіталу. Кредит буде отримано в АТ КБ «ПриватБанк» під 20% річних [23].

Таблиця 3.6 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту [34]

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	52,5	4,87	22
Залучений капітал	47,5	4,41	20
Всього (таблиця 3.3, ряд. 13)	100	9,28	21

У таблиці 3.7 наведено вхідні данні для складання інвестиційно-інноваційного проєкту, а у додатку А – розрахунки показників оборотності дебіторської заборгованості (формула 3.1), кредиторської заборгованості (формула 3.2) та товарно-матеріальних запасів (формула 3.3).

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, млн. грн (таблиця 3.3)	9,28
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.6)	52,48
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.6)	22
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.6)	20
7	виручка від реалізації у перший рік, млн. грн (таблиця 3.4)	4,64
8	постійні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.5)	2,274
9	змінні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.5)	0,974
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	90
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	90
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	90
13	термін служби обладнання, років	25
14	вартість обладнання, млн. грн (таблиця 3.3)	2,59
15	вартість оборотних коштів, млн. грн	0,371

Аналіз оборотності дебіторської (837 днів), кредиторської (757 днів) та товарно-матеріальних запасів (388 днів) свідчить про значні затримки в обігу

коштів, що потребує корекції до 90 днів для ефективного планування. Така висока оборотність може бути зумовлена недостатньою ефективністю управління дебіторською заборгованістю через затримки оплат клієнтів, неоптимальним відтермінуванням виплат постачальникам за кредиторською заборгованістю, надмірними запасами сировини чи готової продукції через нестабільний попит, а також впливом воєнного стану в Україні, що ускладнює логістику та постачання. Вартість обладнання (2,59 млн.грн) та оборотних коштів (0,371 млн.грн) разом із тривалим терміном служби обладнання (25 років) підтверджують довгострокову орієнтованість проєкту. Графік обслуговування боргу розглянуто далі у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Графік обслуговування боргу, млн. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Початковий баланс	4,410	3,966	3,433	2,793	2,026	1,105
2. Річна виплата	1,326	1,326	1,326	1,326	1,326	1,326
3. Процентні платежі	0,882	0,793	0,687	0,559	0,405	0,221
4. Основна частина	0,444	0,533	0,640	0,767	0,921	1,105
5. Кінцевий баланс	3,966	3,433	2,793	2,026	1,105	0

У межах цього інвестиційно-інноваційного проєкту передбачається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою з щорічними виплатами. Це передбачає, що підприємство щороку сплачує однакову суму, яка включає відсотки та часткове погашення основної суми боргу. Відсотки обчислюються на основі залишку боргу на початок відповідного року з урахуванням процентної ставки (вартості кредиту), а з останнім платежем борг повністю погашається.

У цьому випадку застосовано метод власного капіталу, який передбачає оцінку ефективності виключно власних коштів підприємства. Облік кредитної складової інвестицій здійснюється напряму: процентні платежі включаються до валових витрат під час прогнозування прибутку, а погашення основної суми боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Протягом усього терміну реалізації проєкту сума амортизаційних

відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками. Податок на прибуток приймається на рівні 18%. Прогноз чистого прибутку зображено у таблиці 3.9, а розрахунок Амортизації за формулою (3.6) знаходиться у додатку А.

Таблиця 3.9 – Прогноз чистого прибутку, млн. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Виручка (таблиця 3.4)	0	4,640	5,325	6,166	7,492	12,137
2. Змінні витрати(таблиця 3.5)	0	0,974	1,085	1,195	1,380	2,169
3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.5)	0	2,274	2,274	2,274	2,274	2,274
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд. 1 – ряд. 2 – ряд. 3)	-	1,392	1,966	2,697	3,839	7,695
5. Амортизація	-	0,021	0,021	0,021	0,021	0,021
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд. 4 – ряд. 5)	-	1,371	1,946	2,677	3,818	7,674
7. Процентні платежі (таблиця 3.8, ряд. 3)	0,882	0,793	0,687	0,559	0,405	0,221
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд. 6 – ряд. 7)	-	0,489	1,259	2,118	3,413	7,453
9. Податок на прибуток (ряд. 8 *0,18)	-	0,159	0,124	0,101	0,073	0,040
10. Чистий прибуток (ряд. 8 – ряд. 9)	-	0,331	1,135	2,017	3,340	7,413

Дані таблиці 3.9 показують стабільне зростання чистого прибутку ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» протягом прогнозованого періоду 2026 – 2031 рр. завдяки реалізації інвестиційно-інноваційного проекту. Виручка зростає щороку, що, попри збільшення змінних витрат, забезпечує значний приріст прибутку до нарахування податків. Врахування амортизації, процентних платежів і податку на прибуток підтверджує фінансову ефективність проекту та його потенціал для забезпечення довгострокової прибутковості підприємства.

Складання балансу (таблиця 3.10) розпочинається з розділу пасиву. Формули для розрахунків кредиторської (3.7) та дебіторської заборгованості (3.9), а також запасів (3.10) наведено в додатку А.

Таблиця 3.10 – Прогноз балансу інвестиційного проекту, млн. грн

Стаття балансу	2027	2028	2029	2030	2031
<b>АКТИВ</b>	-	-	-	-	-
1. Необоротні активи, початкова вартість	2,590	2,569	2,528	2,466	2,383
2. Накопичена амортизація	0,021	0,041	0,062	0,083	0,104
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд. 1 – ряд. 2)	2,569	2,528	2,466	2,383	2,279
4. Запаси (таблиця 3.9 (ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 5)) / формула 3.10	0,806	0,833	0,860	0,906	1,101
5. Дебіторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 3.9	1,144	1,313	1,520	1,847	2,993
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд.4 + ряд.5)	4,519	4,674	4,846	5,136	6,373
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 11 – ряд. 6)	5,791	6,077	6,355	6,947	10,009
8. Грошові кошти (ряд. 11*0,12)	1,237	1,290	1,344	1,450	1,966
9. Фінансові вкладення (ряд. 7 – ряд. 8)	4,554	4,787	5,011	5,497	8,043
10. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд 5 + ряд. 7)	7,741	8,223	8,736	9,700	14,102
<b>11. Активи, всього (ряд. 3 + ряд 10)</b>	<b>10,311</b>	<b>10,751</b>	<b>11,201</b>	<b>12,083</b>	<b>16,381</b>
<b>ПАСИВ</b>	-	-	-	-	-
12. Власний капітал (таблиця 5)	4,870	4,870	4,870	4,870	4,870
13. Нерозподілений прибуток (таблиця 3.9, ряд. 10)	0,331	1,135	2,017	3,340	7,413
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця 3.8, ряд. 5)	3,966	3,433	2,793	2,026	1,105
15. Кредиторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 3.7	1,144	1,313	1,520	1,847	2,993
<b>16. Пасиви, всього</b>	<b>10,311</b>	<b>10,751</b>	<b>11,201</b>	<b>12,083</b>	<b>16,381</b>

Отже, з таблиці 3.10 видно поступове зростання активів і пасивів протягом прогнозованого періоду, що відображає ефективність управління оборотними коштами та інвестиціями. Пропозиція спрямовувати надлишок грошових коштів у фінансові інструменти підкреслює стратегічний підхід до оптимізації ресурсів. Від початкової вартості 2,59 млн.грн після 25 років амортизації (0,021 млн.грн щороку) залишається 2,072 млн.грн. Це свідчить про збереження значної вартості активів ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН».

У таблиці 3.11 зображено прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту.

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, млн. грн

Рік	2027	2028	2029	2030	2031
1. Чистий прибуток (таблиця 3.10, ряд. 13)	0,331	1,135	2,017	3,340	7,413
2. Амортизація (таблиця 3.9, ряд. 5)	0,021	0,021	0,021	0,021	0,021
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.7, ряд. 15)	-	-	-	-	0,371
4. Залишкова вартість необоротних активів	-	-	-	-	2,072
5. Сума надходжень (ряд. 1 + ряд 2 + ряд. 3 + ряд. 4)	0,351	1,156	2,038	3,360	9,877
6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.8, ряд. 4)	0,444	0,533	0,640	0,767	0,921
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.10, ряд. 5)	-	0,169	0,207	0,327	1,145
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.10, ряд. 4)	-	0,027	0,027	0,046	0,195
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.10, ряд. 15)	-	0,169	0,207	0,327	1,145
10. Чистий грошовий потік (ряд. 5 – ряд. 6 – ряд. 7 – ряд. 8 + ряд. 9)	-0,093	0,596	1,372	2,547	8,762

Ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за трьома показниками, розрахунки яких знаходяться в додатку А.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за формулою (3.12).

$$NPV = -4,87 + \frac{-0,093}{(1 + 0,22)^1} + \frac{0,596}{(1 + 0,22)^2} + \frac{1,372}{(1 + 0,22)^3} + \frac{2,547}{(1 + 0,22)^4} + \frac{8,762}{(1 + 0,22)^5}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 22%, розміру власних коштів 4,87 млн. грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.11, розмір NPV складає 0,601 млн. грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за формулою (3.13). За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

$$(-0,093+0,596+ 1,372+2,547+8,762)/5*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} + \frac{1}{(1+x)^6}\right)=4,87$$

$$13,184/5*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} + \frac{1}{(1+x)^6}\right)=4,87$$

$$2,637*k=4,87$$

$$k = 1,847$$

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генеруємий реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR. Тобто IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проекту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити. Для розрахунку проєкту впровадження сонячних панелей було використано фінансові таблиці «Сучасне значення анuitету протягом  $n$  періодів» [32].

. Для розглянутого випадку ( $n=6$  років)

$$x = 49 \% \rightarrow k 1,854;$$

$$x = 50 \% \rightarrow k 1,824;$$

Тобто IRR знаходиться між 49 та 50%, за використанням лінійної інтерпретації знаходимо:  $IRR \cong 49\% + \frac{1,854-1,84697}{1,84697-1,824} \times 1,84697 = 49,43\%$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 49,43%, що перевищує вартість власного капіталу на 27,43% . Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.12. Дисконтований термін окупності складає повні чотири роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2031 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2030 р.: формула (3.14) й становить:  $4 + (-2,641) / 3,242 = 4,815$  року з початку впровадження сонячних батарей та 5,815 року з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, млн. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Чистий грошовий потік	-4,870	-0,093	0,596	1,372	2,547	8,762
Дисконтований грошовий потік (складові формули 3.12)	-4,870	-0,076	0,400	0,755	1,150	3,242
Акумуляований грошовий потік	-4,870	-4,946	-4,546	-3,790	-2,641	0,601

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначимо, що впровадження сонячних панелей у ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖИ ЮКРЕЙН» є доцільним. Цей проєкт дозволяє компанії зменшити залежність від традиційних енергоресурсів, відповідати екологічним стандартам і знизити витрати в умовах економічної та воєнної нестабільності, що є критично важливим у 2025 р. Календарний план і розподіл інвестицій обсягом 9,28 млн.грн, із яких 52,5% – власний капітал, забезпечують структуроване впровадження проєкту. Прогнозоване зростання виручки (до 12,137 млн.грн у 2031 р.), прибутку (до 7,413 млн.грн у 2031 р.) та рентабельності (продукції до 67,87% та продаж до 40,43% у 2031 р.), а також позитивне значення NPV (0,601 млн.грн) і IRR (49,43%) свідчать про високу ефективність ініціативи. Дисконтований період окупності в 4,815 р. підтверджує швидке повернення інвестицій. Отже, проєкт не лише зміцнить конкурентоспроможність підприємства, а й сприятиме його сталому розвитку в енергетичному секторі.

## ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та надано практичні рекомендації щодо покращення стратегічного розвитку підприємства, що нам дало сформулювати висновки. Стратегічне управління слід розглядати як комплексний процес, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом формування та реалізації стратегічних цілей з урахуванням ресурсів компанії. Процес стратегічного управління включає в себе кілька ключових етапів: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення стратегічних цілей і пріоритетів, розробку напрямків їх досягнення, формування механізмів реалізації стратегії, а також використання інструментів контролю та оцінки. Успіх підприємства залежить не лише від розробки ефективних стратегій, але й від їх своєчасного коригування з урахуванням змін зовнішнього середовища та потенційних ризиків. Окрім того стратегія має відповідати на ключові питання, які стосуються: напряму розвитку, унікальності діяльності, необхідних ресурсів та способів отримання прибутку, що сприяє чіткому плануванню та досягненню довгострокових цілей

Стратегія розвитку підприємства розглядається як інноваційний довгостроковий план, що враховує ризики, людський фактор і потребує інвестицій. Ефективне управління ресурсами, зокрема модернізація технологій, підвищує якість продукції та конкурентоспроможність, що дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних викликів. Інновації та інвестиції відіграють вирішальну роль у реалізації стратегічних цілей, особливо в умовах цифрової трансформації та екологічної стійкості. Ресурсозберігаючі інновації, зокрема в сфері альтернативних джерел енергії, сприяють економії ресурсів, створенню робочих місць і бюджетним надходженням, хоча їх висока вартість і залежність від субсидій залишаються викликами.

Було також проведено детальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН», яке займається торгівлею електроенергією та газом, що дозволило оцінити його економічний стан і конкурентні позиції на ринку. Основними платниками компанії є державні та комунальні установи, що свідчить про стабільний попит на її послуги. Проте аналіз конкурентного середовища показує, що ринок значною мірою контролюється великими гравцями, такими як ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ», що змушує компанію шукати стратегії на випередження. Незважаючи на невелику частку ринку, зростання фінансових показників за 2022–2024 рр. є обнадійливим: чистий дохід зріс із 0,428 млн грн у 2022 р. до 184,437 млн грн у 2024 р., а чистий прибуток збільшився з 0,012 млн грн до 4,640 млн грн за той же період, що підтверджує ефективність діяльності підприємства.

Проведений PEST-аналіз виявив значні виклики, зокрема через воєнний стан, інфляцію та конкуренцію, які чинять негативний вплив на діяльність компанії. Водночас SWOT-аналіз підкреслює внутрішній потенціал підприємства для адаптації до змін, хоча виклики, такі як воєнна агресія, перебої з постачанням та зниження платоспроможності клієнтів, потребують уважного реагування. Аналіз «П'яти сил Портера» вказує на високий рівень конкуренції та бар'єри для входу нових гравців, а також загрозу від замінників, таких як сонячні панелі, що спонукає компанію до інноваційних рішень. Матриця БКГ класифікує електроенергію та газ як «зірки», що свідчить про високий потенціал зростання цих сегментів.

Фінансово-господарський стан підприємства також демонструє стабільність із позитивними тенденціями. Ефективність використання активів покращилася: фондівдача зросла на 45,27%, а коефіцієнт оборотності оборотних коштів – на 92,70%. Розширення штату на 66,67% та зростання рентабельності виробництва вдвічі (до 20,37%) підкреслюють розвиток компанії. Однак фінансова залежність від короткострокових зобов'язань (23,72% кредиторської заборгованості та 42,25% інших зобов'язань) вказує на

потребу оптимізації структури фінансування через залучення довгострокового капіталу.

Аналіз ліквідності показує позитивну динаміку: якщо у 2022 р. підприємство не відповідало критеріям абсолютної ліквідності, то до 2024 р. воно повністю їх виконало, накопичивши достатньо активів для покриття зобов'язань. «Золоте правило господарювання» повністю виконуються та підтверджує ефективне використання ресурсів. Водночас методика Аргенті (81 бал) сигналізує про загрозу банкрутства протягом п'яти років, що вимагає посилення фінансового контролю та диверсифікації джерел фінансування.

ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН» має значний потенціал для подальшого зростання, але для забезпечення стабільності необхідно оптимізувати фінансову стратегію та адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема через інновації та управління ризиками. Одним із ключових інноваційних кроків стане впровадження сонячних панелей, що вже давно є глобальним трендом у сфері енергетики та дозволяє компаніям зменшити залежність від традиційних джерел. Цей крок підвищить конкурентоспроможність підприємства, шляхом забезпечення стабільного енергопостачання для ключових клієнтів, що є особливо важливим у 2025 році з огляду на воєнну ситуацію.

Інвестиційно-інноваційний проєкт, запланований на 2027–2031 рр., базується на поточних даних і прогнозах, які підтверджують його доцільність. Очікується, що прибуток від операційної діяльності зросте з 1,392 млн грн до 4,907 млн грн у 2031 р., а рентабельність продукції сягне 67,87%, продажів – 40,43%, що слугуватиме орієнтиром для стратегічного розвитку. Фінансування проєкту передбачає використання власних коштів, зокрема чистого прибутку у розмірі 4,87 млн грн, та залучення кредиту в АТ КБ «ПриватБанк» на суму 4,41 млн грн під 20% річних. Однак аналіз оборотності показує значні затримки: дебіторська заборгованість становить 837 днів, кредиторська – 757 днів, а товарно-матеріальні запаси – 388 днів. Такі показники можуть бути зумовлені затримками оплат клієнтів, відтермінуванням виплат постачальникам,

надмірними запасами через нестабільний попит та логістичні труднощі через воєнний стан, що потребує покращення управління оборотним капіталом.

Ефективність проєкту підтверджується фінансовими показниками: чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) становить 0,601 млн грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) досягає 49,43%, що перевищує вартість власного капіталу на 27,43%. Дисконтований термін окупності – 4,815 р. з початку впровадження сонячних батарей і 5,815 р. з початку інвестиційного процесу. Оскільки ці терміни менші за тривалість проєкту, його реалізація є виправданою.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Kumar, M. Integration of silicon nanowires in solar cell structure for efficiency enhancement: A review. M. Kumar, P. Kale. *Journal of Materiomics*. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jmat.2018.11.007>
2. Sammut-Bonnici T. Strategic Management. Volume 6. *International Management*. 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>
3. Shenderivska L., Guk O. Enterprises development: management model. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Т. 4. №. 1. С. 334-344. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-334-344>
4. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність у розвитку альтернативних джерел енергії: *Бізнес інформ*, Вінниця, 2020. 272 с. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-144-151>
5. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 186-198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2020\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_1_15)
6. Бакай, В. 2022. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
7. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка* № 5, 2017 УДК 65.012.12:339.137.2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
8. Бортнікова М.Г, Сорока В.В, Ремез О.С, Ковалько О.С. Інноваційно-інвестиційні стратегії для сталого розвитку компаній. *Агросвіт* №19, 2024. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.19.77. УДК 330.341.1

9. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. № 2. С. 22–23. URL: [https://www.rusnauka.com/19\\_DSN\\_2010/Economics/70074.doc.htm](https://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/70074.doc.htm)
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
11. Гудзь, Ю., & Карпенко, В. (2023). PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 260-264. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40>
12. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі\\_2019\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2019_4_14)
13. Далик В.П., Чорній Б.І., Гарасим Л.С., Каспрук С.І., Фар'ян В.О., Ванькович Л.Я. Інноваційні стратегії підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9188>
14. Декларування підприємств. *youcontrol* URL: [https://catalog.youcontrol.market/elektroenerhetyka/35.14?\\_gl=1\\*\\_1sh3f5k\\*\\_gcl\\_a\\_u\\*MTc4MjEzMzM3NC4xNzM5ODAyMTQx\\*\\_ga\\*MTcxMTYyNTg1NS4xNjMzOTU5MDI1\\*\\_ga\\_3WKESSJGT2\\*MTc0NTc1MjAwNS4yMC4wLjE3NDU3NTIwMDUuNjAuMC4xNjcwMDg1NTM3](https://catalog.youcontrol.market/elektroenerhetyka/35.14?_gl=1*_1sh3f5k*_gcl_a_u*MTc4MjEzMzM3NC4xNzM5ODAyMTQx*_ga*MTcxMTYyNTg1NS4xNjMzOTU5MDI1*_ga_3WKESSJGT2*MTc0NTc1MjAwNS4yMC4wLjE3NDU3NTIwMDUuNjAuMC4xNjcwMDg1NTM3)
15. Спіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8–13. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13>
16. Спіфанова І.Ю., Джеджула В.В., Каплун Р.А.. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, (4), 2023. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>
17. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 20.02.2003 р. № 555-М. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 24. 155 с. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/233654\\_\\_565468](https://zakononline.com.ua/documents/show/233654__565468)

18. Копчак, Ю., Лобунець, Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
19. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20)
20. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. Випуск # 8 / 2017. УДК 334.715:65. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/50.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/50.pdf)
21. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. *Scientific Journal "ScienceRise"* Т. 5. № 3(10). 2015. С. 57–61. DOI: 10.15587/2313-8416.2015.43044. УДК 338.1:658
22. Могильна Л.М., Воробйов І.О. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140>
23. Офіційний сайт ПРИВАТБАНК – Фінансуємо бізнес privatbank.ua. URL: <https://privatbank.ua/business/kredit>
24. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск №3. С. 159–164 <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
25. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15)
26. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Монографія. О.В. Раєвнева. Х.:ВД «ІНЖЕК». 496 с. УДК 658.15. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/115.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf)
27. Рисунок, приклад сонячних батарей URL: [https://ekotechnik.in.ua//storage/temp/public/e9d/1fd/6b2thumb\\_664\\_856\\_400\\_0\\_0\\_crop\\_856.jpg](https://ekotechnik.in.ua//storage/temp/public/e9d/1fd/6b2thumb_664_856_400_0_0_crop_856.jpg)

28. Рудницька О.В., Комаровский А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*, (57). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

29. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92

30. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92

31. Стрельцов О.А., Шкарупа А.О. Аналіз особливостей сонячних батарей. «Automation and development of electronic devices» 2022. УДК 621.311. <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/53fc32f9-b5cd-4536-95eb-7d58b7606b1d/content>

32. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/present-value-interest-factor-of-an-annuity-of-1-per-period-cumulative-for-50-years-and-100/244106163>

33. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

34. Фінансова звітність та діяльність. ТОВ «ЕКСПОРТ ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН». URL: <https://clarity-project.info/edr/44593973>

35. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56. УДК 65014.1+658. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2014\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_5_11)

**ДОДАТОК А**  
**РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ**

№	Назва	Місце в таблиці	Формула	Опис	Розрахунки	Результат	Прийняте значення для роботи
1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Оборотність дебіторської заборгованості	таблиця 3.7, ряд. 10	$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр}$	Тдз – оборотність дебіторської заборгованості, дні; Вр – виручка від реалізації, тис. грн; ДЗ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн	$T_{дз} = \frac{365 * 10,643}{4,64} = 837,219$	837 дні	90 дні
3.2	Оборотність кредиторської заборгованості	таблиця 3.7, ряд. 11	$T_{кз} = \frac{365 * КЗ}{Вр}$	Ткз – оборотність кредиторської заборгованості, дні; КЗ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн	$T_{кз} = \frac{365 * 9,625}{4,64} = 757,139$	757 дні	90 дні
3.3	Оборотність товарно-матеріальних запасів	таблиця 3.7, ряд. 12	$T_{кз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp}$	Тмз – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні; Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн; ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн	$T_{ТМЗ} = \frac{365 * 3,455}{3,248} = 388,262$	388 дні	90 дні
3.4– 3.5	Річна виплата	таблиця 3.8, ряд. 2	$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}$	S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн; PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн; i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн; n – кількість періодичних платежів, років проєкту.	$PMT = \frac{4,410}{\frac{1}{(1+0,19)^1} + \frac{1}{(1+0,19)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,19)^{10}}}$	1,326 млн.грн	

## Продовження Додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8
3.6	Амортизація	таблиця 3.9, ряд. 5	$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - F_x)}{a}$	<p><math>A_p</math> – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;  <math>F_{\text{перв}}</math> – вартість обладнання первісна, тис. грн (таблиця 3.7, ряд. 14);;  <math>f_k</math> – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (таблиця 3.7, ряд. 3);  <math>a</math> – термін служби обладнання, років (таблиця 3.7, ряд. 13).</p>	$A_p = \frac{2,590 \times (1 - 0,8)}{25} = 0,021$		0,021 млн.грн
3.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	таблиця 3.10, ряд. 15	$K_{\text{кз}} = \frac{365}{T_{\text{кз}}}$	де $K_{\text{кз}}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	$K_{\text{кз}} = \frac{365}{90} = 4,056$		4,056 рази
3.8	Розмір кредиторської заборгованості на кінець періоду	-	$KЗ = \frac{Вр}{K_{\text{кз}}}$	-	$KЗ = \frac{4,64}{4,056}$		1,114
3.9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	таблиця 3.10, ряд. 5	$K_{\text{кд}} = \frac{365}{T_{\text{дз}}}$	$K_{\text{дз}}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;	$K_{\text{дз}} = \frac{365}{90} = 4,056$		4,056 разів
3.10	Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	таблиця 3.10, ряд. 4	$K_{\text{тмз}} = \frac{365}{T_{\text{тмз}}}$	$K_{\text{тмз}}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;	$K_{\text{тмз}} = \frac{365}{90} = 4,056$		4,056 разів
3.11	Залишкова вартість основних засобів		$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a$	$F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, млн. грн	$2,59 - 0,021 \times 25 = 2,072$		2,072 млн.грн

## Продовження Додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8
3.12	Чисте сучасне значення інвестиційного потоку		$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$	<p>INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), млн. грн (таблиця 3.6);</p> <p>CF1, CF2, ..., CFn – грошові потоки (чистий грошовий потік), млн. грн (таблиця 3.11, ряд. 10);</p> <p>r = rE – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.6).</p>	$\begin{aligned} NPV &= -4,87 \\ &+ \frac{-0,093}{(1+0,22)^1} \\ &+ \frac{0,596}{(1+0,22)^2} \\ &+ \frac{1,372}{(1+0,22)^3} \\ &+ \frac{2,547}{(1+0,22)^4} \\ &+ \frac{8,762}{(1+0,22)^5} \end{aligned}$		0,601 млн.грн
3.13	IRR	-	$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E$	<p>x = 49 % → k 1,854;</p> <p>x = 50 % → k 1,824;</p>	<p>1) <math>(-0,093+0,596+1,372+2,547+8,762) / 5 * (\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} + \frac{1}{(1+x)^6}) = 4,87</math></p> <p>2) <math>13,184/5 *</math></p> <p><math>(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} + \frac{1}{(1+x)^6}) = 4,87</math></p> <p>3) <math>2,637 * k = 4,87</math></p> <p>4) <math>IRR \cong 49\% + \frac{1,854-1,84697}{1,84697-1,824} \times 1,84697 = 49,43\%</math></p>		<p>1) k = 1,847</p> <p>2) IRR = 49,43%</p>
3.14	Дисконтований термін окупності	4+	відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2031 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2030 р.		$4 + (-2,641) / 3,242$		4,815 р.



**Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
студентки групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент  
**Єлсукової Вікторії Олексіївни**

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку підприємства

1) Актуальність теми: Стратегічний розвиток підприємства в Україні 2025 року є критично важливим через сучасні виклики, такі як воєнна агресія росії, що спричиняє руйнування інфраструктури, перебої з енергоресурсами та зниження платоспроможності, змушуючи компанії адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення та гнучкі стратегії, які враховують цифрову трансформацію та екологічні тренди. Енергетичний сектор, ключовий для економіки, потребує ефективних стратегій, зокрема через впровадження альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі, що знижують витрати, відповідають екологічним стандартам, сприяють стабільності та залученню іноземних інвестицій для післявоєнного відновлення України.

2) Єлсукова Вікторія Олексіївна продемонструвала глибокі концептуальні знання та ґрунтовне розуміння теми, що підтверджується відсутністю помилок чи неточностей. Вона також проявила критичний підхід до осмислення ключових теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, застосовуючи такі методи дослідження, як системний аналіз, причинно-наслідковий аналіз, порівняльний аналіз, прямий структурний аналіз і моделювання.

3) Бакалавр продемонстрував здатність визначати проблеми, висувати гіпотези та вирішувати їх, обираючи відповідні методи й інструменти, а також уміння збирати, логічно й доступно інтерпретувати інформацію, застосовуючи інноваційні підходи для розв'язання завдань у практичній діяльності.

4) Студентка виявила високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) Мова роботи є точною, логічною та виразною, думки викладено послідовно, з наявністю власних суджень, доречною аргументацією, а також демонстрацією здатності робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Єлсукова В.О. продемонструвала високий ступінь самостійності та відповідальності, зокрема вміння координувати складні дії чи проекти, брати на себе відповідальність за прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях, а також сприяти професійному розвитку окремих осіб або груп. Варто відзначити її здатність до самостійного навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості

Науковий керівник дипломної роботи  
проф., завідувач кафедри  
менеджменту

В.Я.Швець

ВІТКУ

Рецензія на кваліфікаційну роботу  
студентки групи 073-21-4  
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку підприємства  
Єлсукової Вікторії Олексіївни

**Актуальність постановки і розроблення завдань** Стратегічний розвиток дозволяє знаходити нові можливості для зростання, розширювати клієнтську базу, зокрема серед державних і комунальних установ, та підвищувати конкурентоспроможність через інновації. Впровадження таких стратегій, як використання сонячних панелей, сприяє диверсифікації ризиків і зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів, а також відкриває доступ до передових технологій і співпраці з міжнародними партнерами. У контексті енергетичного сектору, який є ключовим для української економіки, стратегічний розвиток стає вирішальним для адаптації до воєнних викликів і забезпечення стабільності підприємства.

**Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі:** в процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Висновки, що наведені у дипломній роботі достатньо обґрунтовані.

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Єлсукова Вікторія Олексіївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Єлсукова В.О., аргументовано й грамотно виклала матеріал та оформила його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент.

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Бажано було в проєкті передбачити міжнародне партнерство для фінансування чи технологічного обміну.

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК** (рекомендовано).

К.В.К., доц кафед ПЕППУ  
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]  
(підпис)

Кашаєвська І.В.  
(ініціали та прізвище)