МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління міжнародними інвестиційними проєктами ТОВ «GREEN SYSTEM»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Фалалєєва Марія Олексіївна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Фалалєєва Марія Олексіївна

1. Тема роботи «Управління міжнародними інвестиційними проєктами ТОВ «GREEN SYSTEM»»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ
2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ КОМПАНІЇ «GREEN SYSTEM»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ М. О. Фалалєєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 стор. 14 табл., 1 рис. 42 джерела.

Об’єкт дослідження – процеси управління міжнародними інвестиційними проєктами в діяльності ТОВ «GREEN SYSTEM».

Предмет дослідження – сукупність організаційно-економічних та стратегічних відносин, що виникають під час ініціації, планування та реалізації міжнародних інвестиційних проєктів підприємства.

Методи дослідження: системний підхід, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод SPACE, матриця McKinsey, фінансово-економічне моделювання (NPV, IRR, PI).

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії у секторі відновлюваної енергетики.

У роботі систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності міжнародних проєктів. Проаналізовано діяльність ТОВ «GREEN SYSTEM», яка демонструє динамічне зростання доходу у 2024 році та успішний досвід реалізації соціальних проєктів за підтримки міжнародних донорів (зокрема ініціативи #Renewables4Ukraine).

Доведено економічну доцільність типового міжнародного проєкту зі встановлення сонячної електростанції потужністю 30 кВт із системою накопичення енергії: розраховано позитивне значення NPV та внутрішню норму дохідності (IRR) на рівні 14,8%, що перевищує прийняту ставку дисконту. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку компанії через впровадження офісу управління проєктами, цифровізацію моніторингу та посилення інноваційної складової у виробництві систем накопичення енергії.

МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕНЕРГЕТИЧНА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 49 pp. 14 tables, 1 fig. 42 sources.

The object of the study is the processes of managing international investment projects in the activities of LLC "GREEN SYSTEM".

The subject of the study is the set of organizational, economic and strategic relations that arise during the initiation, planning and implementation of international investment projects of the enterprise.

Research methods: system approach, PEST analysis, SWOT analysis, SPACE method, McKinsey matrix, financial and economic modeling (NPV, IRR, PI).

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the management of international investment projects of the company in the renewable energy sector.

The work systematizes theoretical approaches to determining the essence of international projects. The activities of LLC "GREEN SYSTEM" are analyzed, which demonstrate dynamic revenue growth in 2024 and successful experience in implementing social projects with the support of international donors (in particular, the #Renewables4Ukraine initiative).

The economic feasibility of a typical international project to install a 30 kW solar power plant with an energy storage system has been proven: a positive NPV value and an internal rate of return (IRR) of 14.8% have been calculated, which exceeds the accepted discount rate. The strategic directions of the company's development have been substantiated through the implementation of a project management office, digitalization of monitoring, and strengthening of the innovative component in the production of energy storage systems.

INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECT, RENEWABLE ENERGY, STRATEGIC ANALYSIS, ECONOMIC EFFICIENCY, ENERGY INDEPENDENCE.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ 12
1.1 Сутність міжнародних інвестиційних проєктів та їх роль у розвитку підприємства 12
1.2 Особливості управління інвестиційними проєктами у сфері «зеленої» енергетики 16
1.3 Методи стратегічного аналізу в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ КОМПАНІЇ «GREEN SYSTEM» 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії «GREEN SYSTEM» та аналіз її фінансових результатів 21
2.2 Оцінювання конкурентних позицій та стратегічного профілю компанії 27
2.3 Оцінювання ефективності міжнародного інвестиційного проєкту компанії «GREEN SYSTEM» 29
2.4 Напрями вдосконалення системи управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії «GREEN SYSTEM» 37
ВИСНОВКИ 41
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 44

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поєднанням технологічного оновлення, посиленням конкуренції за інвестиційні ресурси та загостренням геополітичних ризиків. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, у 2023 році глобальні потоки прямих іноземних інвестицій становили близько 1,3 трильйона доларів США і загалом зменшилися порівняно з попереднім роком, причому особливо відчутним є спад фінансування нових інфраструктурних і промислових проєктів у країнах, що розвиваються. Водночас у секторі відновлюваної енергетики, незважаючи на кризові явища, спостерігається зростання інвестицій: лише за перше півріччя 2025 року глобальні вкладення у «зелену» енергетику збільшилися приблизно на десять відсотків і досягли рекордних значень. Це свідчить про зміну пріоритетів інвесторів на користь сталих, кліматично нейтральних рішень.

Для України, енергетична інфраструктура якої зазнала значних руйнувань унаслідок збройної агресії, розвиток відновлюваної енергетики й децентралізованих систем електропостачання перетворюється не лише на елемент довгострокової кліматичної політики, а й на фактор національної безпеки та економічної стійкості. Держава схвалила Національний план з енергетики та клімату до 2030 року, яким передбачено збільшення частки енергії з відновлюваних джерел щонайменше до двадцяти семи відсотків енергобалансу та реалізацію масштабної інвестиційної програми у секторі «зеленої» генерації.

У цих умовах особливої ваги набувають міжнародні інвестиційні проєкти, що поєднують іноземний капітал, сучасні технології та локальну інженерну компетентність. У вітчизняній науковій літературі міжнародні інвестиційні проєкти розглядаються як комплекс взаємопов’язаних заходів, що передбачають залучення іноземних ресурсів, охоплюють усі стадії інвестиційного циклу від

ініціації до експлуатації та спрямовані на досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів у міждержавному контексті.

Аналіз ступеня наукової розробленості обраної тематики свідчить про наявність ґрунтовного теоретичного підґрунтя, сформованого зусиллями багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Фундаментальні аспекти стратегічного управління інвестиційними процесами на рівні держави та підприємства закладені у працях В. С. Пономаренка [27]. Питання методології системного підходу до управління проєктами в умовах трансформаційних змін ґрунтовно розкрито у наукових доробках С. В. Бурлуцької, С. Бурлуцького [4], В. Галушки [5], Н. Карвацкої [10], а також С. Шишковського та О. Бачинського [36], які дослідили еволюцію розвитку проєктного менеджменту.

Особливості функціонування суб'єктів господарювання в межах «зеленої» трансформації та забезпечення сталого розвитку висвітлені у працях Л. Шаульської, Л. Тарасенко та О. Кучко [34]. Теоретико-методичні засади управління регіональними аспектами «зеленої» економіки та її цифровізації опрацьовані В. Костенко [13], О. Левандівським, І. Благуном [16], І. Матюшенком, О. Хановою [19], а також Г. Богородицькою, С. Воїтовим [39]. Специфіка залучення іноземного капіталу та формування концептуальних моделей управління інвестиціями у сфері відновлюваної енергетики детально досліджується Т. О. Меліховою та Д. А. Мась [20-21].

Проблематика управління саме міжнародними інвестиційними проєктами та використання сучасних маркетингових і логістичних інструментів у цій сфері перебуває у фокусі уваги Л. С. Морозової [22], А. Дунської, І. Харченко [7], В. Г. Гноєвого [18], В. Лук'янової [17], С. Шишковського [35], а також А. Гречко [40]. Питання фінансового забезпечення, бюджетування та стратегічного контролінгу проєктів розкриті у роботах І. Дячок [9], О. Потомарьов [42], О. Ліканова [41].

Значна увага приділяється управлінню ризиками та прийняттю рішень в умовах високої невизначеності й воєнних загроз, що відображено у працях

Л. Алексеєвої [2], О. Кібік, П. Сіянка [11], М. Г. Бортнікової [1] та В. Фльорка [33]. Окремі аспекти інноваційного розвитку, використання штучного інтелекту та адаптивних методологій у проєктній діяльності досліджують О. Присяжнюк, С. Безименний [28], А. Савін [29], О. Трегубов [32] та Н. П. Юрчук [37].

Водночас, попри значний масив наукових публікацій, питання практичного застосування інструментів стратегічного аналізу, таких як матриця McKinsey або метод SPACE, для вдосконалення управління міжнародними проєктами середніх підприємств відновлюваної енергетики в специфічних умовах воєнного стану в Україні потребують подальшого поглибленого опрацювання.

Компанія «GREEN SYSTEM» є підприємством, що спеціалізується на проєктуванні, монтажі та обслуговуванні сонячних електростанцій, систем резервного живлення, накопичувачів енергії та інноваційних рішень для енергетичної незалежності домогосподарств, бізнесу та громад. Компанія працює з 2012 року, має понад тринадцять років досвіду у сфері відновлюваної енергетики та реалізувала сотні проєктів різного масштабу на території України, одночасно заявляючи про присутність на ринках інших країн. В останні роки вона активно залучається до реалізації соціально орієнтованих проєктів, що фінансуються міжнародними донорами, зокрема до ініціативи #Renewables4Ukraine, у межах якої за кошти іноземних партнерів було встановлено автономні сонячні системи для низки дитячих садків і соціальних об’єктів у містах Ірпінь, Бородянка та інших громадах.

Актуальність обраної теми зумовлена суперечністю між високим попитом на «зелені» інвестиційні рішення з боку міжнародних організацій, донорських фондів та фінансових установ, з одного боку, та недостатньо відпрацьованою системою управління міжнародними інвестиційними проєктами на рівні українських компаній малого й середнього бізнесу, з іншого. Для компанії «GREEN SYSTEM» це проявляється у потребі систематизувати підходи до вибору, планування, реалізації та контролю міжнародних проєктів, підвищити їх

фінансову результативність і стратегічну узгодженість із довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії «GREEN SYSTEM» у секторі відновлюваної енергетики.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність розв'язання сукупності взаємопов'язаних завдань, серед яких:

теоретичне узагальнення сутності міжнародних інвестиційних проєктів, їх класифікації та особливостей управління у сфері «зеленої» енергетики;

дослідження методичних підходів до стратегічного аналізу та оцінювання інвестиційних рішень;

здійснення організаційно-економічної характеристики компанії «GREEN SYSTEM» та аналіз її фінансового стану й динаміки результатів діяльності;

проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та формування системи стратегічних альтернатив зростання;

визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління міжнародними інвестиційними проєктами.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління міжнародними інвестиційними проєктами в діяльності компанії «GREEN SYSTEM».

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних, фінансових та стратегічних відносин, які виникають у процесі ініціації, планування, фінансування, реалізації та моніторингу міжнародних інвестиційних проєктів підприємства у сфері відновлюваної енергетики.

Методологічною основою роботи є системний та процесний підходи до управління підприємством, які передбачають розгляд міжнародного інвестиційного проєкту як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що проходить стадії життєвого циклу від ініціації до завершення. У дослідженні застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння,

узагальнення, графічного та табличного подання інформації, а також спеціальні методи стратегічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері інвестиційної діяльності та підтримки відновлюваної енергетики, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні дані щодо розвитку світового та національного ринку відновлюваної енергетики, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також офіційні матеріали компанії «GREEN SYSTEM», дані її участі у міжнародних програмах і проєктах та фінансова звітність, розміщена у відкритих джерелах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність міжнародних інвестиційних проєктів та їх роль у розвитку підприємства

У сучасній науковій літературі інвестиційний проєкт розглядається як цілісна система намірів і практичних дій, спрямованих на здійснення вкладень капіталу з метою досягнення визначених економічних, виробничих і соціальних результатів. Такий підхід передбачає, що проєкт має чітко окреслені цілі, обмеження за ресурсами та часом, описані результати й критерії ефективності.

Розуміння сутності міжнародних інвестиційних проєктів у сучасній економічній думці базується на фундаментальних засадах стратегічного управління, закладених В. С. Пономаренком [27], та системному підході до проєктного менеджменту, що детально розкритий у працях С. В. Бурлуцької, С. В. Бурлуцького [4], В. Галушки [5] та Н. Карвацкої [10]. Розвиваючи ці ідеї, С. Шишковський та О. Бачинський [36] наголошують на еволюційному характері проєктного управління, де міжнародний аспект додає складності через необхідність врахування транскордонних рухів капіталу. Особливу роль у контексті сучасних вимог відіграють ESG-практики (екологічне, соціальне та корпоративне управління), які, згідно з дослідженнями А. Гречко [40], стають обов’язковою передумовою ефективного управління міжнародними проєктами, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку»

Міжнародний інвестиційний проєкт доцільно трактувати як інвестиційний проєкт, у реалізації якого беруть участь іноземні інвестори або донори, а фінансові, матеріальні чи нематеріальні ресурси перетинають національні кордони. У цьому разі об’єктом інвестицій можуть виступати як створення нових або модернізація наявних виробничих потужностей, інфраструктурних

об’єктів, так і впровадження інноваційних технологій, зокрема у сфері відновлюваної енергетики й енергоефективності.

Важливою ознакою міжнародних інвестиційних проєктів є наявність складнішого, порівняно із суто внутрішніми проєктами, середовища реалізації. Воно формується не лише чинним законодавством країни реалізації, а й вимогами міжнародних угод, політикою країн-донорів, стандартами міжнародних фінансових організацій і умовами доступу до глобальних ринків капіталу. Відповідно, управління такими проєктами потребує врахування додаткових ризиків: валютних, політичних, регуляторних, культурних.

Роль міжнародних інвестиційних проєктів у розвитку підприємства полягає в можливості прискореного оновлення матеріально-технічної бази, впровадження передових технологій, підвищення енергоефективності, виходу на нові ринки та зміцнення конкурентних позицій. Для підприємств відновлюваної енергетики міжнародні проєкти дозволяють поєднувати іноземні фінансові ресурси та технологічні рішення з локальним розумінням енергетичних потреб і регуляторних особливостей.

З метою чіткого розмежування характеристик різних типів інвестиційних проєктів доцільно порівняти національні та міжнародні проєкти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика національних та міжнародних інвестиційних проєктів [3, 14, 15, 38]

Ознака	Національний інвестиційний проєкт	Міжнародний інвестиційний проєкт
Джерела фінансування	Власний і позиковий капітал резидентів	Поєднання вітчизняних та іноземних джерел, грантів, донорських коштів
Валюта розрахунків	Переважно національна валюта	Національна та іноземні валюти
Регуляторне середовище	Законодавство однієї країни	Законодавство кількох країн, міжнародні угоди
Рівень політичного ризику	Зумовлений внутрішньою ситуацією	Поєднання внутрішніх і зовнішніх політичних ризиків
Умови доступу до ресурсів	Національні ринки капіталу й товарів	Глобальні ринки капіталу, технологій і обладнання
Вимоги до звітності та контролю	Національні стандарти	Міжнародні стандарти фінансової та нефінансової звітності

У табл. 1.1 подано узагальнену порівняльну характеристику, яка відображає більшу складність керування міжнародними проєктами через багатошаровість регуляторного поля, підвищену увагу до прозорості й відповідності міжнародним стандартам.

Іншою важливою особливістю є те, що міжнародні інвестиційні проєкти в енергетиці часто реалізуються у формі проєктного фінансування, коли забезпеченням за зобов'язаннями виступають майбутні грошові потоки від реалізації проєкту, а не загальні активи підприємства. Це актуально для великих інфраструктурних та енергетичних об'єктів, однак поступово подібні підходи застосовуються і до середніх за масштабом проєктів «зеленої» енергетики.

Міжнародні інвестиційні проєкти у сфері відновлюваної енергетики зазвичай поєднують економічні та суспільні орієнтири. Вони покликані не лише забезпечити інвесторам прийнятний рівень доходності, але й сприяти декарбонізації енергетики, підвищенню енергетичної безпеки та досягненню цілей сталого розвитку. Для підприємств типу «GREEN SYSTEM» участь у таких проєктах підвищує їх репутаційну капіталізацію, забезпечує доступ до нових ринків і формує довгострокові партнерства з органами влади та міжнародними організаціями.

З огляду на різноманітність форм участі та джерел фінансування, міжнародні інвестиційні проєкти доцільно класифікувати за низкою критеріїв (табл. 1.2).

Запропонована класифікація дозволяє у подальшому позиціонувати проєкти компанії «GREEN SYSTEM» як проєкти з виразним соціальним та екологічним ефектом, що фінансуються переважно міжнародними асоціаціями, фондами та партнерами за змішаними схемами фінансування.

Життєвий цикл міжнародного інвестиційного проєкту зазвичай включає послідовні стадії ініціації, планування, реалізації, моніторингу та завершення.

Таблиця 1.2 – Класифікація міжнародних інвестиційних проєктів [3, 14]

Критерій	Проєкти
Географічний охоплення	Двосторонні (інвестор – країна реалізації), регіональні, багатосторонні
Тип інвестора	Приватні компанії, міжнародні фінансові організації, урядові програми, благодійні фонди
Галузева спрямованість	Енергетика, транспорт, промисловість, соціальна інфраструктура, цифрові технології
Інструменти фінансування	Прямі інвестиції в капітал, кредити, гранти, змішані фінансові інструменти
Рівень ризику	Низький, середній, високий (залежно від країни, галузі, регуляторних і воєнних ризиків)
Ефект для розвитку	Комерційні, соціальні, екологічні, змішані

У табл. 1.3 можна стисло відобразити зміст основних етапів життєвого циклу інвестиційного проєкту.

Таблиця 1.3 – Етапи життєвого циклу інвестиційного проєкту та їх зміст [3, 14, 15, 38]

Етап	Зміст
Ініціація	Визначення потреби, формування ідеї, попереднє обґрунтування доцільності
Планування	Розроблення техніко-економічного обґрунтування, бюджету, календарного плану, структури
Реалізація	Закупівля обладнання, будівельно-монтажні роботи, введення систем у дослідну експлуатацію
Моніторинг	Контроль термінів, бюджету, якості, управління ризиками, взаємодія зі стейкхолдерами
Завершення	Формальне завершення робіт, передання об’єкта замовнику, оцінювання результатів

Описані у таблиці 1.3 етапи є типовими для більшості міжнародних інвестиційних проєктів і будуть використані як методична основа для аналізу реальних проєктів компанії «GREEN SYSTEM» у другому розділі роботи.

1.2 Особливості управління інвестиційними проєктами у сфері «зеленої» енергетики

Специфіка енергетичної галузі вимагає особливих підходів до управління, де ключовим стає поєднання інноваційності та екологічної відповідальності. Л. В. Шаульська, Л. О. Тарасенко та О. О. Кучко [34] обґрунтовують необхідність управління такими проєктами крізь призму сталого розвитку. При цьому Т. О. Меліхова та Д. А. Мась [20-21] акцентують увагу на важливості залучення іноземних інвестицій саме у сектор "зеленої" енергетики, що потребує специфічних концептуальних моделей управління. Важливим інструментом тут виступає цифровізація, яку І. Матюшенко [19], В. Костенко [13] та О. Левандівський [16] розглядають як чинник підвищення ефективності екологічно орієнтованих систем. Регіональний аспект реалізації таких енергетичних ініціатив ґрунтовно досліджено Г Богородицька [39], що дозволяє адаптувати глобальні тренди до місцевих умов

Інвестиційні проєкти у відновлюваній енергетиці мають низку специфічних рис. По-перше, вони характеризуються високою капіталомісткістю на початковій стадії та тривалим строком експлуатації активів, що зумовлює необхідність ретельного прогнозування грошових потоків на тривалий період. По-друге, їхня ефективність істотно залежить від регуляторної політики держави: наявності «зеленого» тарифу, аукціонних механізмів підтримки, системи податкових стимулів, програм пільгового кредитування.

Крім того, «зелена» енергетика щільно пов’язана з цілями декарбонізації та міжнародними зобов’язаннями країн у межах кліматичних угод, що стимулює появу спеціалізованих міжнародних програм фінансування «зелених» проєктів, грантових механізмів і пільгових кредитних ліній. У випадку України це, зокрема, проявляється через програми підтримки енергоефективності бізнесу, кредити за пільговими ставками для придбання сонячних електростанцій, накопичувачів енергії та іншого обладнання у партнерстві з такими постачальниками, як компанія «GREEN SYSTEM».

Сонячні електростанції та системи накопичення енергії у сучасних умовах відіграють роль не лише джерела економії витрат, а й елементу енергетичної безпеки та стійкості інфраструктури. У контексті масованих атак на енергетичні об’єкти України децентралізовані системи генерації стають важливим механізмом підтримки роботи критичної інфраструктури, медичних закладів, освітніх установ і підприємств.

Своєрідність управління інвестиційними проєктами у «зеленій» енергетиці полягає також у необхідності поєднання технічних, економічних та екологічних критеріїв ефективності. Окрім традиційних показників, таких як чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, строк окупності, до уваги беруться скорочення викидів вуглекислого газу, підвищення надійності енергопостачання, можливості інтеграції об’єктів у локальні чи регіональні енергетичні мережі [24].

Специфіка України як ринку для реалізації таких проєктів полягає в поєднанні значного потенціалу сонячної генерації (середня річна виробітка електроенергії з одного кіловата встановленої потужності сягає 1100–1200 кіловат-годин) та зростаючих тарифів на традиційну електроенергію, що підвищує привабливість інвестицій у сонячні електростанції для домогосподарств і бізнесу.

У табл. 1.4 доцільно узагальнити ключові переваги та обмеження інвестиційних проєктів у сфері сонячної енергетики.

Таблиця 1.4 – Переваги та обмеження інвестиційних проєктів у сфері сонячної енергетики [6, 8, 12, 23, 38]

Аспект	Характеристика
Економічний	Зниження витрат на електроенергію, захист від тарифних і цінових коливань, довгий строк служби
Екологічний	Скорочення викидів парникових газів, поліпшення якості довкілля
Соціальний	Підвищення енергетичної безпеки громад, створення робочих місць
Технологічний	Залежність від рівня інсоляції, потреба в якісному сервісі та моніторингу
Фінансово-правовий	Регуляторні ризики, зміни державної підтримки, потреба в довгостроковому фінансуванні

У таблиці відображено, що, незважаючи на наявність певних технічних і регуляторних обмежень, сукупний ефект від реалізації сонячних проєктів, особливо у поєднанні з системами накопичення енергії, є позитивним як для інвесторів, так і для суспільства в цілому.

1.3 Методи стратегічного аналізу в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами

Ефективне управління міжнародними інвестиційними проєктами неможливе без систематичного проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У практиці стратегічного менеджменту найширше застосовуються такі методи, як аналіз політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів (PEST), аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT), аналіз стратегічної позиції підприємства та дій (SPACE), матриця «товар – ринок» та портфельні матриці типу McKinsey.

Аналіз зовнішнього середовища за методом PEST дозволяє структурувати вплив макрочинників на діяльність підприємства. Для компаній відновлюваної енергетики політичний фактор включає державну політику у сфері підтримки «зеленої» генерації, наявність національних планів енергетичного та кліматичного переходу, стабільність регуляторного поля. Економічний компонент охоплює динаміку тарифів на електроенергію, доступ до кредитних ресурсів, загальний інвестиційний клімат, у тому числі глобальні тренди прямих іноземних інвестицій. Соціокультурний вимір пов’язаний із зростанням суспільного запиту на сталі й екологічно дружні рішення, зокрема у бізнес-середовищі. Технологічний фактор відображає розвиток технологій сонячної генерації, систем накопичення енергії, цифрових систем моніторингу та управління [26].

SWOT-аналіз є інструментом інтеграції результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу, що дає змогу зіставити сильні та слабкі сторони

підприємства з можливостями й загрозами середовища. У випадку компанії «GREEN SYSTEM» сильними сторонами можуть бути накопичений інженерний досвід, власні виробничі рішення у сфері накопичувачів енергії, позитивна репутація внаслідок реалізації соціально значущих проєктів, а також динамічне зростання доходу. Слабкі сторони пов'язані з обмеженістю ресурсів середнього підприємства, високою залежністю від імпортного обладнання та значною часткою позикового фінансування в структурі капіталу [38].

Метод SPACE дозволяє кількісно оцінити стратегічну позицію підприємства за чотирма групами показників: фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища, і на основі цього визначити базовий тип стратегії – агресивна, конкурентна, консервативна чи оборонна. Для «GREEN SYSTEM» попередній аналіз дає підстави припускати, що поєднання високої галузевої привабливості та порівняно сприятливих фінансових показників при наявності суттєвих зовнішніх ризиків може зумовлювати орієнтацію на помірно агресивну стратегію зростання, поєднану з активним управлінням ризиками.

Матриця «товар – ринок» дозволяє систематизувати стратегії зростання за чотирма базовими напрямами: подальше проникнення на наявний ринок з наявним продуктом, розвиток ринку шляхом виходу з наявним продуктом на нові сегменти чи географії, розвиток продукту для існуючих клієнтів та диверсифікація – створення нових продуктів для нових ринків. У випадку компанії «GREEN SYSTEM» можна виокремити такі групи продуктів, як сонячні електростанції для домогосподарств, системи для бізнесу, накопичувачі енергії, зарядні станції для електромобілів, а також спеціалізовані рішення для соціальних об'єктів у межах міжнародних програм.

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey передбачає оцінювання бізнес-напрямів за двома узагальненими осями – привабливістю галузі та конкурентною позицією підприємства. Це дозволяє сформувати рекомендації щодо інвестування, підтримання, вибіркового розвитку або виходу з певних сегментів бізнесу. Для підприємств відновлюваної енергетики, які поєднують

кілька споріднених напрямів діяльності, такий підхід дає змогу збалансувати портфель проєктів з огляду на їх ризикованість та очікувану доходність.

Отже, узагальнення наукових підходів дозволило визначити міжнародний інвестиційний проєкт як складну відкриту систему, що передбачає транскордонне переміщення капіталу та інтеграцію іноземних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження галузевої специфіки засвідчило, що інвестиційні рішення у сфері відновлюваної енергетики характеризуються високою капіталомісткістю, тривалим терміном окупності та критичною залежністю від державної регуляторної політики.

Встановлено, що управління міжнародними проєктами в сучасних реаліях України вимагає адаптивних стратегій, орієнтованих на нівелювання воєнних та економічних ризиків.

Важливою умовою успішної реалізації енергетичних проєктів є використання сучасного інструментарію стратегічного аналізу, які дозволяють збалансувати ризики та очікувану доходність у межах єдиної стратегії зростання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ КОМПАНІЇ «GREEN SYSTEM»

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії «GREEN SYSTEM» та аналіз її фінансових результатів

ТОВ «GREEN SYSTEM» зареєстроване у 2012 році в місті Запоріжжя, основним видом діяльності є електромонтажні роботи та реалізація комплексних рішень у сфері відновлюваної енергетики. Юридична адреса підприємства збігається з адресою офісу бренду GREEN SYSTEM на Парковому бульварі, 1А, що підтверджує відповідність юридичної особи публічному бренду компанії.

Компанія позиціонує себе як лідер на ринку сонячних електростанцій «під ключ» в Україні, що забезпечує клієнтам комплексні рішення від проєктування та підбору обладнання до монтажу, пусконалагоджувальних робіт і сервісного обслуговування. З відкритих матеріалів випливає, що GREEN SYSTEM має понад тринадцять років досвіду у сфері відновлюваної енергетики й реалізувала понад вісімсот п’ятдесят проєктів у секторі сонячної енергетики, включаючи рішення для домогосподарств, бізнесу, зарядних станцій для електромобілів та систем накопичення енергії [25].

Фінансові показники діяльності ТОВ «GREEN SYSTEM» за останні роки свідчать про динамічне зростання бізнесу, особливо у період повномасштабної війни, коли попит на автономні та резервні системи електроживлення істотно збільшився. Офіційні дані з відкритих реєстрів подають інформацію про дохід, чистий прибуток, активи, зобов’язання та чисельність працівників за 2020, 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «GREEN SYSTEM», 2020–2024 рр. [25, 30, 31]

Показник	2020 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, грн	5 482 200	8 479 700	9 010 200	39 860 400
Чистий прибуток, грн	-259 100	-219 000	966 900	1 821 100
Активи, грн	2 476 500	1 658 300	1 355 300	20 454 400
Зобов’язання, грн	–	2 442 800	1 172 900	18 450 900
Кількість працівників, осіб	–	19	16	21

Дані таблиці свідчать, що протягом 2020–2024 років дохід підприємства зріс більш ніж у сім разів: з приблизно 5,5 мільйона гривень у 2020 році до майже сорока мільйонів у 2024 році. Особливо різкий стрибок доходу спостерігається у 2024 році, коли виручка зросла у понад три рази порівняно з попереднім роком. При цьому підприємство пройшло шлях від збитковості у 2020–2022 роках до стійкої прибутковості у 2023–2024 роках, що свідчить про зміцнення бізнес-моделі та адаптацію до умов воєнного часу.

Для глибшого розуміння ефективності діяльності доцільно розрахувати показники рентабельності продажу, рентабельності активів, а також дохід на одного працівника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності діяльності ТОВ «GREEN SYSTEM» [25, 30, 31]

Показник	2020 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продажу, відсотків	-4,7	-2,6	10,7	4,6
Рентабельність активів, відсотків	-10,5	-13,2	71,3	8,9
Дохід на одного працівника, тис. грн	–	446,3	563,1	1 898,1

Рентабельність продажу демонструє зміну від від’ємних значень у 2020–2022 роках до двозначного позитивного показника у 2023 році й помірно позитивного рівня у 2024 році. Рентабельність активів у 2023 році має надзвичайно високе значення, що пояснюється поєднанням порівняно невеликої бази активів і суттєвого обсягу чистого прибутку; у 2024 році зростання активів за рахунок розширення масштабів діяльності приводить цей показник до більш

помірного рівня. Дохід на одного працівника невпинно зростає, особливо у 2024 році, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання людських ресурсів.

Фінансова інформація дозволяє зробити висновок, що компанія «GREEN SYSTEM» є активно зростаючим середнім підприємством, яке змогло використати виклики воєнного часу як можливість для нарощування присутності на ринку рішень з енергетичної незалежності. Водночас значна частка зобов'язань у структурі капіталу вказує на необхідність уважного управління фінансовими ризиками при реалізації нових інвестиційних проєктів.

ТОВ GREEN SYSTEM позиціонує себе як постачальник «енергетичних рішень майбутнього», який поєднує власні інженерні розробки з локальною підтримкою клієнтів та прагне забезпечити енергетичну й фінансову незалежність домогосподарств, бізнесу і громад. На цій основі можна сформулювати місію підприємства як надання надійних, ефективних та інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики для підвищення енергетичної стійкості суспільства.

Візія компанії може бути охарактеризована як прагнення стати одним із національних лідерів у створенні інтелектуальних систем децентралізованого енергопостачання, інтегрованих у європейський енергетичний простір, із розширенням присутності на міжнародних ринках і посиленням ролі у реалізації «зеленого» переходу України. Така візія відповідає стратегічним документам держави, спрямованим на розбудову енергетичної незалежності, збільшення частки відновлюваних джерел енергії та інтеграцію до європейського енергетичного ринку [25].

Цінності компанії, виходячи з її діяльності та участі у соціальних проєктах, можна узагальнити у таких координатах: орієнтація на клієнта та довгострокове партнерство; інноваційність та технологічна досконалість; відповідальність за екологічний та соціальний вплив проєктів; професійність та командна робота; прозорість і дотримання етичних стандартів у відносинах із партнерами, донорами та громадами.

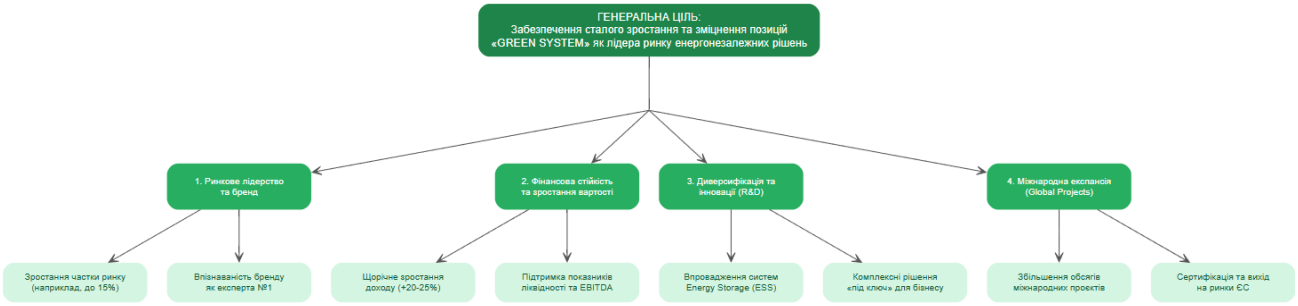


Рис. 2.1 Дерево стратегічних цілей ТОВ «GREEN SYSTEM» [25, 30, 31]

На основі місії, візії та цінностей можна побудувати дерево стратегічних цілей компанії «GREEN SYSTEM». На верхньому рівні доцільно виокремити три взаємопов'язані стратегічні блоки: зростання бізнесу, підвищення стійкості та інноваційний розвиток. У межах блоку зростання бізнесу ключовими цілями є збільшення частки компанії на ринку сонячних електростанцій для домогосподарств і бізнесу, розширення портфеля міжнародних інвестиційних проєктів, збільшення доходу та прибутковості. Блок стійкості охоплює цілі щодо диверсифікації джерел фінансування, зниження фінансових ризиків, підвищення енергетичної безпеки клієнтів через впровадження рішень із накопичення енергії. Блок інноваційного розвитку пов'язаний з розробленням та просуванням власних продуктів, зокрема систем накопичення енергії та батарей для електротранспорту, а також цифрових сервісів для моніторингу та управління енергоспоживанням.

Зовнішнє середовище діяльності компанії «GREEN SYSTEM» формується під впливом політичних, економічних, соціокультурних і технологічних чинників, які доцільно систематизувати за методом PEST (табл. 2.3).

Аналіз показує, що політико-правове та технологічне середовище загалом сприятливі для розвитку підприємств типу «GREEN SYSTEM», тоді як економічні й безпекові ризики залишаються високими у зв'язку із загальним спадом інвестицій і воєнними діями. Водночас суспільна підтримка відновлюваної енергетики та підтримка з боку міжнародних партнерів створюють унікальне вікно можливостей для розгортання міжнародних

інвестиційних проєктів, спрямованих на зміцнення енергетичної стійкості громад.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз середовища функціонування компанії ТОВ «GREEN SYSTEM» [25, 30, 31]

Група факторів	Чинники та тенденції
Політико-правові	Національний план з енергетики та клімату з ціллю збільшення частки відновлюваної енергії до 27 % до 2030 року; програми підтримки «зеленої» генерації; державні та муніципальні програми відбудови енергетичної інфраструктури із залученням міжнародних донорів; спрощення механізмів пільгового кредитування для встановлення сонячних електростанцій у домогосподарствах та бізнесі.
Економічні	Зростання тарифів на електроенергію для домогосподарств і бізнесу; загальносвітове скорочення прямих іноземних інвестицій, але одночасне збільшення інвестицій у відновлювану енергетику; наявність пільгових кредитних програм для інвестицій у «зелені» проєкти.
Соціокультурні	Зростання суспільного запиту на енергонезалежність та сталі рішення; поява освітніх програм і ініціатив у сфері сонячної енергетики; підвищення уваги громад до проєктів, що забезпечують безперервну роботу соціальної інфраструктури.
Технологічні	Збільшення встановленої потужності сонячної генерації в Україні; пошкодження частини потужностей унаслідок війни, що створює попит на децентралізовані рішення; розвиток технологій накопичення енергії та інтеграції «розумних» систем управління.

Ринок сонячної енергетики України є висококонкурентним і представлений як великими національними гравцями, так і низкою середніх компаній, що спеціалізуються на проєктуванні та будівництві сонячних електростанцій. Серед ключових конкурентів «GREEN SYSTEM» можна виділити групу компаній KNESS, яка є одним із провідних операторів у галузі відновлюваної енергетики та реалізує масштабні проєкти промислових сонячних електростанцій і систем накопичення енергії; компанію «ЕДС-Інжиніринг», що має значний досвід у будівництві промислових сонячних об’єктів; а також компанію «Атмосфера Інжиніринг», яка спеціалізується на комплексних рішеннях для бізнесу та громад і повідомляє про сотні мегават встановлених сонячних потужностей.

У табл. 2.4 наведено узагальнену порівняльну характеристику компанії «GREEN SYSTEM» та основних конкурентів.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика компанії «GREEN SYSTEM» та ключових конкурентів [25, 30, 31]

Компанія	Масштаб діяльності	Основні сегменти	Участь у соціальних/міжнародних проєктах
«GREEN SYSTEM»	Середній національний гравець	Домогосподарства, малий та середній бізнес, соціальні об’єкти, системи накопичення енергії	Активна участь у міжнародних проєктах для дитсадків та громад у межах ініціативи #Renewables4Ukraine
KNESS Group	Великий національний і регіональний гравець	Промислові сонячні електростанції, виробництво обладнання, системи накопичення енергії	Реалізація масштабних проєктів для агробізнесу та промисловості
«ЕДС-Інжиніринг»	Великий національний гравець	Промислові сонячні електростанції, будівництво підстанцій	Участь у великих інфраструктурних проєктах сонячної генерації
«Атмосфера Інжиніринг»	Середній національний гравець	Рішення для бізнесу, громад, системи резервного живлення	Реалізація соціальних проєктів для центрів надання адміністративних послуг і прихистків для ВПО

У таблиці показано, що «GREEN SYSTEM» займає нішу середнього національного гравця з виразною спеціалізацією на рішенні завдань енергетичної незалежності домогосподарств, малого та середнього бізнесу й соціальних об’єктів, при цьому відрізняється активною участю у міжнародних соціально орієнтованих проєктах.

Споживачами рішень «GREEN SYSTEM» виступають приватні домогосподарства, малі та середні підприємства, а також органи місцевого самоврядування та міжнародні організації, що реалізують проєкти з підвищення енергетичної стійкості соціальної інфраструктури. Вибір споживачів визначається поєднанням економічних мотивів (зменшення витрат на електроенергію, страхування від тарифних коливань) і безпекових міркувань (забезпечення резервного живлення під час відключень).

2.2 Оцінювання конкурентних позицій та стратегічного профілю компанії

На основі попереднього аналізу можна сформувати матрицю SWOT для компанії «GREEN SYSTEM» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT компанії «GREEN SYSTEM» [25, 30, 31]

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони	Багаторічний досвід у сфері відновлюваної енергетики; зростаючі фінансові результати; позитивна репутація через участь у соціальних міжнародних проєктах; власні рішення у сфері систем накопичення енергії; гнучкість середнього підприємства.
Слабкі сторони	Обмеженість фінансових ресурсів; значна частка зобов'язань у структурі капіталу; висока залежність від імпортного обладнання; недостатня географічна диверсифікація ринків.
Можливості	Державні та міжнародні програми підтримки відновлюваної енергетики і децентралізованих систем; зростання попиту на автономні рішення з боку бізнесу й громад; розширення мережі міжнародних донорських проєктів; інтеграція до європейського енергетичного простору.
Загрози	Тривале воєнне протистояння і руйнування енергетичної інфраструктури; нестабільність регуляторної політики щодо «зелених» тарифів; глобальне скорочення прямих іноземних інвестицій; посилення конкуренції з боку великих гравців.

Матриця показує, що стратегічний потенціал компанії полягає в можливості поєднати власні технічні компетенції з розширенням участі у програмах міжнародної допомоги та державної підтримки, водночас активно управляючи ризиками, пов'язаними з воєнною ситуацією та регуляторною невизначеністю.

Для кількіснішого відображення стратегічної позиції «GREEN SYSTEM» доцільно застосувати метод SPACE. У табл. 2.6 наведено умовний приклад оцінювання основних груп показників за шкалою від -6 до +6, де додатні значення відповідають більш сприятливому стану.

З метою обґрунтування стратегічних напрямів зростання доцільно застосувати матрицю «товар – ринок». Для компанії «GREEN SYSTEM» можна виділити основні групи продуктів: сонячні електростанції для домогосподарств; сонячні електростанції для бізнесу; системи резервного та автономного

живлення (у тому числі з накопиченням енергії); зарядні станції для електромобілів; спеціалізовані рішення для соціальних об’єктів у рамках міжнародних донорських програм.

Таблиця 2.6 – Оцінювання стратегічної позиції компанії «GREEN SYSTEM» за методом SPACE [25, 30, 31]

Група показників	Складові	Оцінка (умовна)
Фінансова сила	Темпи зростання доходу, рентабельність, ліквідність	+4
Конкурентні переваги	Частка ринку у ніші, репутація, гнучкість	+3
Привабливість галузі	Потенціал зростання ринку, маржинальність, державна підтримка	+5
Стабільність середовища	Рівень воєнних і регуляторних ризиків	-4

У табл. 2.7 схематично представлено можливі стратегії для цих продуктів.

Таблиця 2.7 – Матриця «товар – ринок» для компанії «GREEN SYSTEM» [25, 30, 31]

Ринки / Продукти	Наявні продукти (сонячні електростанції, системи резервного живлення)	Нові продукти (нові типи накопичувачів енергії, цифрові сервіси, комплексні мікромережі)
Наявні ринки (Україна, наявні сегменти)	Стратегія глибшого проникнення: розширення продажу для домогосподарств і бізнесу, підвищення сервісної якості, партнерства з банками та громадами.	Стратегія розвитку продукту: впровадження власних ліній накопичувачів енергії, пакетних «розумних» рішень.
Нові ринки (інші країни, нові сегменти в Україні)	Стратегія розвитку ринку: вихід на суміжні ринки, у тому числі шляхом участі в міжнародних проєктах у країнах-партнерах; реалізація рішень для нових сегментів – наприклад, агробізнесу.	Стратегія диверсифікації: створення комплексних міжнародних продуктів, що об’єднують обладнання, фінансування та сервіс для клієнтів за межами України.

З матриці видно, що найбільш реалістичними у короткостроковій перспективі є стратегії глибшого проникнення на наявні ринки та розвитку продукту, тоді як розвиток ринку й диверсифікація доцільні як середньо- та довгострокові вектори, насамперед через міжнародні інвестиційні проєкти у партнерстві з міжнародними організаціями та фондами.

Для оцінювання портфеля бізнесів компанії можна застосувати матрицю McKinsey, де по осі привабливості галузі враховуються темпи зростання сегмента, маржинальність, бар'єри входу, наявність державної та міжнародної підтримки, а по осі конкурентної позиції – частка ринку, диференціація, брендова впізнаваність, якість сервісу.

У табл. 2.8 схематично подано позиціонування основних напрямів діяльності компанії.

Таблиця 2.8 – Позиціонування видів бізнесу компанії «GREEN SYSTEM» у матриці McKinsey [25, 30, 31]

Вид бізнесу	Привабливість галузі	Конкурентна позиція	Рекомендована стратегія
Сонячні електростанції для домогосподарств	Висока	Середня	Інвестувати та розширювати
Сонячні електростанції для бізнесу	Висока	Середньо-висока	Інвестувати, посилювати сервіс
Системи накопичення та резервного живлення	Дуже висока	Середня	Прискорене зростання, розвиток продукту
Зарядні станції для електромобілів	Середньо-висока	Середня	Вибірковий розвиток, партнерські проєкти
Міжнародні соціально орієнтовані проєкти	Висока	Висока (у своїй ніші)	Підтримувати й масштабувати

Таким чином, портфельний аналіз підтверджує доцільність концентрації зусиль компанії на сегментах систем накопичення та забезпечення резервного живлення, а також на міжнародних проєктах для соціальних об'єктів, які мають високий соціальний та репутаційний ефект і співзвучні зі стратегією відбудови енергетичної інфраструктури України за підтримки міжнародних партнерів.

2.3 Оцінювання ефективності міжнародного інвестиційного проєкту компанії «GREEN SYSTEM»

Одним із кейсів компанії є будівництво сонячних електростанцій для закладів освіти та охорони здоров'я у партнерстві з міжнародними донорами й благодійними фондами. Так, у межах ініціативи Renewables4Ukraine та за

участю Світової вітроенергетичної асоціації (WWEA) і Української вітроенергетичної асоціації (УВЕА) для дитячого садка «Червона калина» в м. Ірпінь була реалізована система на основі сонячної електростанції потужністю 30 кВт з масивом панелей 35 кВт та системою накопичення енергії орієнтовною ємністю 45 кВт·год. За розрахунками компанії, в літні місяці така система здатна генерувати до 6 тис. кВт·год, що повністю покриває денне споживання закладу та забезпечує резервне живлення у разі відключень мережі.

Для подальших розрахунків обрано міжнародний інвестиційний проєкт компанії «GREEN SYSTEM» зі встановлення аналогічної сонячної електростанції потужністю 30 кВт із системою накопичення енергії 45 кВт·год на соціальному об'єкті (дитячий садок або лікарня), що реалізується за участю іноземних донорів.

Управління міжнародними інвестиційними проєктами передбачає обґрунтування економічної доцільності інвестиційних рішень за допомогою системи показників, що враховують часову вартість грошей та ризики середовища. Для цього найчастіше використовують: чисту теперішню вартість (NPV); внутрішню норму дохідності (IRR); індекс рентабельності інвестицій (PI); період окупності (PP), у тому числі дисконтований період окупності.

Базова форма розрахунку чистої теперішньої вартості має вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \tag{2.1}$$

де NPV– чиста теперішня вартість проєкту; CF_t– чистий грошовий потік у році t; r– ставка дисконту, що відображає вартість капіталу та ризики країни й проєкту; n– тривалість розрахункового періоду, років; I_0– початкові інвестиційні витрати.

Внутрішня норма дохідності (IRR) визначається як така ставка дисконту, за якої NPV дорівнює нулю:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0. \tag{2.2}$$

Показник IRR порівнюють з вимогами інвесторів до дохідності капіталу. Якщо $IRR > r$, де r– прийнятна для інвестора норма прибутковості, то проєкт вважають доцільним.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) розраховується як відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}. \quad (2.3)$$

За значення PI > 1 проєкт створює додану вартість для інвестора.

Період окупності визначається як час, необхідний для відшкодування первісних інвестиційних витрат за рахунок суми грошових потоків. Для проєкту з рівномірними річними грошовими потоками простий період окупності можна подати формулою:

$$PP = \frac{I_0}{CF}, \quad (2.4)$$

де CF– середній річний чистий грошовий потік. Дисконтований період окупності визначають за допомогою послідовного підсумовування дисконтованих потоків до моменту, коли їх сума зрівняється з первісними інвестиціями.

У подальшому зазначений алгоритм застосовано до реалістичного проєкту сонячної електростанції потужністю 30 кВт з системою накопичення енергії на соціальному об’єкті.

Компанія «GREEN SYSTEM» спеціалізується на проєктуванні та будівництві сонячних електростанцій для бізнесу та соціальної сфери, має понад 13 років досвіду роботи у сегменті відновлюваної енергетики та реалізувала понад 850 проєктів різної потужності в Україні та за її межами. Значна частина проєктів у соціальній інфраструктурі (дитячі садки, лікарні, комунальні підприємства) реалізується за підтримки міжнародних донорів та благодійних фондів, що надає їм ознак міжнародних інвестиційних проєктів.

Для побудови фінансової моделі міжнародного проєкту візьмемо такі вихідні даних:

- Потужність сонячної електростанції – 30 кВт, що відповідає типовим рішенням компанії для соціальних об’єктів.
- Потужність масиву сонячних панелей – 35 кВт, що забезпечує певний резерв потужності відносно номіналу інвертора.
- Ємність системи накопичення енергії – 45 кВт·год (літій-залізо-фосфатні батареї власного виробництва компанії, що підтверджено для аналогічних проєктів у дитячих садках).
- Середньорічна генерація електроенергії для СЕС потужністю 30 кВт становить приблизно 36 тис. кВт·год, що узгоджується з технічними розрахунками типових мережевих станцій цієї потужності.
- Тривалість розрахункового періоду – 15 років, що є компромісом між нормативним строком служби сонячних панелей (25 і більше років) та ресурсом систем накопичення енергії (10–15 років).

Оцінка капітальних витрат (CAPEX) здійснюється з урахуванням ринкових цін на обладнання. За даними українських постачальників, вартість мережевої сонячної електростанції потужністю 30 кВт «під ключ» для домогосподарств і малого бізнесу коливається орієнтовно від 13,9 до 24 тис. дол. США, залежно від класу обладнання та комплектації. Окремі оцінки для житлових об’єктів вказують на ціну близько 21,5 тис. дол. США за 30 кВт із монтажем.

Вартість літій-залізо-фосфатної батареї ємністю близько 10 кВт·год на українському ринку у 2024–2025 рр. становить близько 110–115 тис. грн. Відповідно орієнтовна вартість системи накопичення енергії місткістю 40–45 кВт·год (4–5 таких модулів з урахуванням монтажу та систем керування) становитиме близько 0,45–0,55 млн грн. З огляду на середньорічний курс гривні до долара США близько 40–41 грн/дол. у 2024 р. загальний обсяг капітальних витрат на СЕС 30 кВт із системою накопичення енергії доцільно оцінити на рівні 1,4 млн грн.

Узагальнені вихідні дані для розрахунку ефективності наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для розрахунку ефективності міжнародного інвестиційного проєкту компанії «GREEN SYSTEM» [25]

Показник	Позначення	Значення
Потужність сонячної електростанції, кВт	$P_{\text{СЕС}}$	30
Потужність масиву сонячних панелей, кВт	P_{PV}	35
Ємність системи накопичення, кВт·год	E_{ESS}	45
Розрахунковий період, років	n	15
Орієнтовна капітальна вартість проєкту, млн грн	I_0	1,4
Середньорічна генерація, тис. кВт·год	Q	36,0
Середня ціна електроенергії для бізнесу, грн/кВт·год	p_{el}	7,41
Частка річних витрат на експлуатацію, % від CAPEX	–	2
Річні експлуатаційні витрати, тис. грн	$C_{O\&M}$	28,0
Ставка дисконту, %	r	14

Дані щодо ціни електроенергії для бізнесу ґрунтуються на статистиці роздрібних цін в Україні, де станом на березень 2025 р. середня ціна для небутових споживачів становила близько 7,41 грн/кВт·год з урахуванням усіх податків і зборів. Враховуючи тенденцію до зростання тарифів під впливом воєнних ризиків та необхідності фінансування відновлення енергетичної інфраструктури, використання зазначеного рівня тарифів для прогнозів на середньострокову перспективу є виправданим.

Рівень експлуатаційних витрат на рівні 2 % від обсягу інвестицій відповідає поширеній практиці для сонячних електростанцій малого та середнього масштабу, що включає витрати на обслуговування інверторів, моніторинг, страхування та поточний ремонт. Окремі галузеві оцінки для комерційних СЕС в Україні демонструють, що при капітальних вкладеннях близько 500 дол. США за 1 кВт та строку служби понад 30 років собівартість «сонячної» електроенергії може наближатися до 1 грн/кВт·год, що підтверджує загальну економічну привабливість таких проєктів.

Початкові інвестиційні витрати I_0здійснюються в нульовому році і включають закупівлю сонячних панелей, інверторів, системи накопичення

енергії, монтаж та пусконалагоджувальні роботи. Згідно з отриманими даними, $I_0 = 1{,}4$млн грн.

Економічний ефект від реалізації проєкту формується переважно за рахунок економії витрат на придбання електроенергії у мережі. При відсутності СЕС річні витрати соціального об'єкта на електроенергію, що відповідає обсягу генерації СЕС, становили б:

$$C_{grid} = Q \cdot p_{el} = 36\,000 \cdot 7{,}41 \approx 266\,760 \text{ грн/рік.}$$

При наявності СЕС споживач генерує зазначений обсяг електроенергії самостійно, але несе експлуатаційні витрати на рівні $C_{O\&M} = 28\,000$грн/рік. Чистий щорічний грошовий потік проєкту визначається як різниця між витратами, що були б понесені без проєкту, і витратами при його реалізації:

$$CF = C_{grid} - C_{O\&M} = 266\,760 - 28\,000 = 238\,760 \text{ грн/рік.}$$

Припускається, що щорічний грошовий потік є сталим протягом усього розрахункового періоду, а деградація потужності панелей та можливі витрати на модернізацію системи накопичення частково компенсуються очікуваним зростанням тарифів на електроенергію. У реальній практиці ці фактори доцільно деталізовано моделювати, однак для навчальних цілей прийняття сталого грошового потоку є достатнім і дозволяє наочно продемонструвати методику розрахунку.

Дисконтування грошових потоків здійснюється за ставкою $r = 14\%$, що відображає підвищений рівень ризику в Україні, воєнні загрози, а також вартість капіталу для малих і середніх підприємств. Ставка є співмірною з очікуваною дохідністю альтернативних інвестицій і перевищує середні процентні ставки за довгостроковими депозитами, що узгоджується з принципом премії за ризик.

Річні грошові потоки та їх теперішня вартість наведено в табл. 2.10.

На основі табличних даних чиста теперішня вартість проєкту визначається як:

$$NPV = \sum_{t=1}^{15} \frac{238\,760}{(1+0{,}14)^t} - 1\,400\,000 \approx 66\,500 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.10 – Річні грошові потоки міжнародного інвестиційного проєкту та їх дисконтування

Рік t	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтований грошовий потік, тис. грн	Накопичений дисконтований потік, тис. грн
0	-1 400,0	-1 400,0	-1 400,0
1	238,8	209,4	-1 190,6
2	238,8	183,7	-1 006,8
3	238,8	161,2	-845,7
4	238,8	141,4	-704,3
5	238,8	124,0	-580,3
6	238,8	108,8	-471,5
7	238,8	95,4	-376,1
8	238,8	83,7	-292,4
9	238,8	73,4	-219,0
10	238,8	64,4	-154,6
11	238,8	56,5	-98,1
12	238,8	49,6	-48,5
13	238,8	43,5	-5,1
14	238,8	38,1	33,1
15	238,8	33,4	66,5

Отже, NPV має додатне значення, що означає створення доданої вартості для інвесторів та економічну доцільність реалізації проєкту.

Індекс рентабельності інвестицій становитиме:

$$PI = \frac{NPV + I_0}{I_0} = \frac{1\,400\,000 + 66\,500}{1\,400\,000} \approx 1{,}05.$$

Значення PI, більші за одиницю, підтверджують прийнятність проєкту з позицій інвестора.

Простий період окупності розраховується за формулою (2.4):

$$PP = \frac{1\,400\,000}{238\,760} \approx 5{,}9 \text{ року.}$$

Дисконтований період окупності визначається за табл. 2.6 як момент переходу накопиченого дисконтованого потоку через нуль. Це відбувається між 13-м та 14-м роками, тобто дисконтований період окупності становить

приблизно 13–14 років. Таким чином, з урахуванням високої ставки дисконту та воєнних ризиків країни, проєкт повертає вкладений капітал до завершення розрахункового періоду.

Внутрішня норма дохідності визначається чисельними методами як розв'язок рівняння (2.2) при $n = 15$, $I_0 = 1{,}4$млн грн та щорічному $CF = 238{,}76$тис. грн. Розрахунки показують, що:

$$IRR \approx 14{,}9\ \%$$

Отже, внутрішня норма дохідності лише незначно перевищує прийняту ставку дисконту (14 %), однак це свідчить про те, що навіть за консервативних припущень проєкт не поступається за привабливістю альтернативним напрямам інвестування з подібним рівнем ризику.

Оскільки тарифи на електроенергію та вартість обладнання в Україні характеризуються значною волатильністю, важливим елементом управління міжнародним інвестиційним проєктом є аналіз чутливості ключових показників ефективності до зміни вихідних параметрів. У межах даного дослідження доцільно розглянути вплив змін ціни електроенергії для бізнесу на показники NPV та IRR.

Якщо внаслідок регуляторних рішень або ринкової кон'юнктури середня ціна електроенергії для бізнесу зменшиться на 20 % (до близько 5,93 грн/кВт·год), тоді річний грошовий потік проєкту знизиться до приблизно 185,4 тис. грн. За таких умов чиста теперішня вартість стає від'ємною (близько –261 тис. грн), а внутрішня норма дохідності зменшується до орієнтовно 10,1 %, що істотно нижче за прийняту ставку дисконту. Це означає, що за суттєвого зниження тарифів економічна привабливість проєкту втрачається.

Водночас зростання тарифів на електроенергію для бізнесу на 20 % (до близько 8,9 грн/кВт·год), що є реалістичним сценарієм з огляду на необхідність фінансування відновлення та модернізації енергосистеми, призводить до збільшення річного грошового потоку до майже 292,1 тис. грн. У цьому випадку NPV перевищує 390 тис. грн, а внутрішня норма дохідності зростає до рівня понад 19 %, що формує значний запас фінансової стійкості проєкту.

Крім суто фінансових показників, міжнародний інвестиційний проєкт компанії «GREEN SYSTEM» забезпечує для соціального об’єкта низку додаткових ефектів, які складно повністю монетизувати, але вони істотно впливають на загальну оцінку ефективності, а саме:

- підвищення енергетичної безпеки та надійності електропостачання закладу в умовах воєнних атак на енергетичну інфраструктуру;
- зниження залежності від дизельних генераторів, які мають значно вищу собівартість електроенергії (до 30 грн/кВт·год та більше) та створюють додаткові логістичні та екологічні ризики.
- зменшення викидів парникових газів і локальних забруднювачів порівняно з використанням викопного палива;
- формування позитивного іміджу громади та компанії як учасників «зеленої» трансформації енергетики України, що підвищує їхню привабливість для міжнародних донорів і партнерів.

З урахуванням зазначеного можна зробити висновок, що за базового сценарію (чинні ринкові тарифи та середньоринкові ціни на обладнання) міжнародний інвестиційний проєкт компанії «GREEN SYSTEM» зі встановлення сонячної електростанції потужністю 30 кВт із системою накопичення енергії для соціального об’єкта є економічно доцільним. Показники NPV, IRR, PI та періоду окупності демонструють прийнятний рівень привабливості, а у випадку подальшого зростання цін на електроенергію ефективність проєкту суттєво підвищується.

2.4 Напрями вдосконалення системи управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії «GREEN SYSTEM»

На основі проведеного аналізу можна запропонувати низку взаємопов’язаних напрямів удосконалення управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії «GREEN SYSTEM».

Доцільним є інституціоналізація управління проєктами шляхом створення в структурі компанії спеціалізованого підрозділу – офісу управління проєктами, який відповідатиме за формування та супровід портфеля міжнародних інвестиційних проєктів, стандартизацію методів планування, моніторингу та звітності, а також координацію взаємодії з донорами, банками та органами влади. Такий офіс має забезпечити застосування єдиної методології управління життєвим циклом проєктів, орієнтованої на міжнародні практики.

Необхідно посилити аналітичну складову на етапі ініціації та відбору міжнародних проєктів. Це передбачає систематичне використання PEST- та SWOT-аналізу для оцінювання зовнішніх умов реалізації проєкту, а також побудову фінансових моделей із врахуванням різних сценаріїв розвитку подій, зокрема змін тарифів, коливань валютних курсів, можливих затримок із виплатами за «зеленими» тарифами або іншими механізмами підтримки.

Важливо поглибити практику партнерств із міжнародними організаціями та фондами, розширюючи спектр проєктів, у яких компанія виступає не лише як технічний підрядник, а й як повноцінний партнер із частковою участю у фінансуванні чи експлуатації об’єктів. Це дозволить підвищити вплив компанії на формування портфелів проєктів, зміцнити її репутацію та забезпечити доступ до нових джерел фінансування, зокрема інструментів «зеленого» фінансування та кліматичних фондів.

У сфері управління ризиками доцільно впровадити формалізовану систему ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків міжнародних інвестиційних проєктів. Вона має включати ризики воєнних дій, пошкодження об’єктів, логістичні затримки, валютні та процентні ризики, регуляторні зміни, а також ризики, пов’язані з постачанням обладнання. Для частини ризиків доцільно розробити механізми страхування, резервування та диверсифікації постачальників, що особливо актуально в умовах глобальної конкуренції за обладнання для відновлюваної енергетики.

В межах стратегічного управління проєктами важливо забезпечити тісніший зв’язок між деревом стратегічних цілей компанії та структурою

портфеля міжнародних проєктів. Це означає, що кожен проєкт має оцінюватися не лише за фінансовими показниками, а й за внеском у досягнення таких стратегічних цілей, як зміцнення позицій у певному сегменті ринку, розширення географії діяльності, формування власних інноваційних продуктів та посилення репутаційного капіталу. З цією метою доцільно запровадити систему збалансованих показників для портфеля проєктів, що включатиме фінансові, клієнтські, внутрішньопроцесні та інноваційно-розвиткові індикатори.

З огляду на високий потенціал сегменту систем накопичення енергії, компанії доцільно посилити інноваційну складову саме в цьому напрямі, розвиваючи власні продукти домашнього та комерційного призначення. Це дозволить не лише підвищити маржинальність проєктів, а й збільшити власну додану вартість у ланцюгу створення енергетичних рішень, зменшивши залежність від імпортного обладнання та коливань цін на світових ринках.

Для підвищення ефективності реалізації міжнародних інвестиційних проєктів необхідно розвивати компетенції персоналу у сфері управління проєктами, фінансового моделювання, міжнародних стандартів звітності та комунікацій із донорами. Це може бути досягнуто шляхом участі співробітників у профільних тренінгах, програмах підвищення кваліфікації та обміну досвідом з іншими учасниками ринку.

Нарешті, важливим напрямом удосконалення є цифровізація управління проєктами. Впровадження інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують планування, облік ресурсів, моніторинг виконання графіків, управління контрактами та звітність для донорів, дозволить зменшити операційні ризики, підвищити прозорість і довіру з боку міжнародних партнерів. Особливу увагу слід приділити інструментам онлайн-моніторингу роботи встановлених енергетичних систем, що дозволить демонструвати донорам реальний ефект від їхніх інвестицій у режимі близькому до реального часу.

Запропоновані напрями формують комплексну програму вдосконалення системи управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії

«GREEN SYSTEM», реалізація якої сприятиме підвищенню ефективності залучення та використання іноземних ресурсів, зміцненню конкурентних позицій на ринку відновлюваної енергетики та посиленню внеску підприємства у відбудову енергетичної інфраструктури України.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було досягнуто поставлену мету – теоретично обґрунтовано та практично конкретизовано напрями вдосконалення управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії «GREEN SYSTEM» як середнього українського підприємства у сфері відновлюваної енергетики.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління міжнародними інвестиційними проєктами. Уточнено сутність міжнародних інвестиційних проєктів як комплексів заходів, що поєднують іноземні та національні ресурси й охоплюють усі стадії інвестиційного циклу. Запропоновано класифікацію міжнародних інвестиційних проєктів за основними ознаками та описано етапи їх життєвого циклу. Виокремлено специфіку проєктів у сфері «зеленої» енергетики, пов’язану з високою капіталомісткістю, регуляторною залежністю та поєднанням економічних, екологічних і соціальних цілей. Узагальнено систему методів стратегічного аналізу, зокрема PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз, матрицю «товар – ринок» та матрицю McKinsey, що надалі були використані при дослідженні компанії «GREEN SYSTEM».

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності компанії «GREEN SYSTEM» як об’єкта дослідження. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, показано, що воно є середнім національним гравцем у сегменті сонячних електростанцій та систем резервного живлення з динамічним зростанням доходу та переходом від збитковості до прибутковості у 2023–2024 роках. Проаналізовано ключові фінансові показники, зокрема рентабельність продажу, рентабельність активів і дохід на одного працівника, що дозволило зробити висновок про підвищення ефективності використання ресурсів.

Розкрито стратегічні орієнтири розвитку компанії через формулювання місії, візії, цінностей та побудову дерева стратегічних цілей, серед яких

домінують завдання сталого зростання, зміцнення ринкових позицій, розвитку власних інноваційних продуктів і розширення участі у міжнародних проєктах. За результатами PEST-аналізу визначено, що політико-правове та технологічне середовище загалом сприятливі для діяльності компанії, тоді як економічні й безпекові чинники генерують значні ризики.

Проведено аналіз конкурентного середовища, у межах якого «GREEN SYSTEM» порівняно з основними гравцями – KNESS, «ЕДС-Інжиніринг» та «Атмосфера Інжиніринг» – займає нішу гнучкого середнього підприємства з виразною спеціалізацією на рішеннях для домогосподарств, малого й середнього бізнесу та соціальних об’єктів. SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні сторони компанії (інженерна компетентність, позитивна репутація, досвід участі у міжнародних соціальних проєктах, зростання доходу), слабкі сторони (обмеженість ресурсів, значна частка зобов’язань, залежність від імпортного обладнання), можливості (державні й міжнародні програми підтримки, зростання попиту на автономні рішення, розширення донорських ініціатив) та загрози (воєнні дії, регуляторна нестабільність, скорочення глобальних потоків інвестицій, посилення конкуренції).

Застосування методу SPACE показало, що стратегічна позиція «GREEN SYSTEM» тяжіє до агресивного або конкурентного квадранта, що обґрунтовує доцільність стратегії зростання з активним використанням можливостей ринку та одночасним управлінням ризиками. Матриця «товар – ринок» дала змогу структурувати стратегії зростання за основними продуктами та ринками, а матриця McKinsey – окреслити пріоритетні напрямки інвестування в портфелі бізнесів компанії, серед яких особливе значення мають системи накопичення енергії та міжнародні соціальні проєкти.

На основі результатів аналізу запропоновано комплекс напрямів удосконалення управління міжнародними інвестиційними проєктами компанії «GREEN SYSTEM». Серед них: створення офісу управління проєктами та стандартизація процесів; посилення аналітичної складової на етапі ініціації та

відбору проєктів; розширення партнерств із міжнародними організаціями й фондами; формалізація системи управління ризиками; узгодження портфеля проєктів з деревом стратегічних цілей; посилення інноваційної складової у сегменті систем накопичення енергії; розвиток компетенцій персоналу у сфері управління проєктами та цифровізація проєктного менеджменту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ / М. Г. Бортнікова та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 139–144. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.139 (дата звернення: 21.05.2026).

2. Алексеєва Л. М. Управління інвестиційними ризиками на промисловому підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4 (40). С. 7–12.

3. Бойко Д., Щербак Л. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ. *Молодь і ринок*. 2024. № 10/230. С. 101–104. URL: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.310728 (дата звернення: 21.05.2026).

4. Бурлуцька С. В., Бурлуцький С. В. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. *TIME DESCRIPTION OF ECONOMIC REFORMS*. 2020. № 3. С. 65–73. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2020.3.08 (дата звернення: 21.05.2026).

5. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2020. № 7. С. 430–434. URL: https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72 (дата звернення: 21.05.2026).

6. Грінченко Р. В., Орленко О. М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЄФЕКТИВНИМИ ПРОЄКТАМИ. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2024. № 2(112). URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-11 (дата звернення: 21.05.2026).

7. ДУНСЬКА А. Р., ХАРЧЕНКО І. А. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОМПАНІЯХ. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 70–86. URL: https://doi.org/10.53920/es-2023-4-5 (дата звернення: 21.05.2026).

8. Єременко В. СУЧАСНА АРХІТЕКТОНІКА ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-719-737 (дата звернення: 21.05.2026).

9. ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА / І. ДЯЧОК та ін. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 149–154. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(22) (дата звернення: 21.05.2026).

10. Карвацка Н. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. *MODERN FOUNDATIONS OF ECONOMICS, MANAGEMENT AND TOURISM*. 2022. P. 306–324. URL: https://doi.org/10.46299/isg.2022.mono.econ.3.4.12 (date of access: 21.05.2026).

11. Кібік О., Сіянко П., Лазаренко С. ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-257-267 (дата звернення: 21.05.2026).

12. Кіржнер Д. Д. Інвестиційний потенціал у сфері зеленої енергетики та роль податку на викиди у стимулюванні екологічно чистих технологій. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13621490 (дата звернення: 21.05.2026).

13. Костенко В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 2(24). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1606-1615 (дата звернення: 21.05.2026).

14. Кульчицький І. І. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 322–327. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.322 (дата звернення: 21.05.2026).

15. КОРЕНЮК П., РОЗДОБУДЬКО П. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1.

С. 242–246. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(35) (дата звернення: 21.05.2026).

16. Левандівський О., Благун І., Савич О. ОЦІНКА РЕГІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТАНОВЛЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1518-1528 (дата звернення: 21.05.2026).

17. ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ / В. ЛУК'ЯНОВА та ін. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1. С. 375–380. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-48 (дата звернення: 21.05.2026).

18. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ SMM-ПРОЄКТАМИ / В. Г. Гноєвий та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 173–177. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.173 (дата звернення: 21.05.2026).

19. Матюшенко І., Ханова О. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 12(66). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1080-1093 (дата звернення: 21.05.2026).

20. Меліхова Т. О., Мась Д. А. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У СФЕРІ "ЗЕЛЕНОЇ" ЕНЕРГЕТИКИ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 73–78. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.73 (дата звернення: 21.05.2026).

21. Меліхова Т. О., Мась Д. А. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У СФЕРІ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.31 (дата звернення: 21.05.2026).

22. Морозова Л. С. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК НАПРЯМ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.1 (дата звернення: 21.05.2026).

23. Музуров Д. А., Казакова Н. А. ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ З ЄС У СФЕРІ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.70 (дата звернення: 21.05.2026).

24. Некрасова Л. А., Даценко М. О. Вплив зеленої трансформації на структуру енергопостачання в Україні. *Development of Science, Education and Technology as the Basis of Socio-Economic Changes: Problems and Prospects*. 2026. С. 62–65. URL: https://doi.org/10.64076/gqp-05.03.2026.004 (дата звернення: 21.05.2026).

25. Офіційний сайт ТОВ «GREEN SYSTEM» URL: https://greensystem.com.ua/ (дата звернення: 21.05.2026).

26. Переваги кластерного управління проєктами. *Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 жовтня 2024 року)*. 2024. URL: https://doi.org/10.54929/conf_28_10_2024-03-03 (дата звернення: 21.05.2026).

27. Пономаренко В. С. Методологічні аспекти стратегічного управління інвестиційними процесами. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 3–8.

28. Присяжнюк О., Безименний С. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-19 (дата звернення: 21.05.2026).

29. САВІН А. Використання штучного інтелекту для управління проєктами. *ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТУ – ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ*. 2025. С. 710–712. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-477-4-186 (дата звернення: 21.05.2026).

30. ТОВ «GREEN SYSTEM» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38191604/(дата звернення: 21.05.2026).

31. ТОВ «GREEN SYSTEM» URL: https://opendatabot.ua/c/38191604(дата звернення: 21.05.2026).

32. Трегубов О. ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-166 (дата звернення: 21.05.2026).

33. Фльорко В. А. Методи управління інвестиційними ризиками на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2004. № 6 (65). С. 166–173.

34. Шаульська Л. В., Тарасенко Л. О., Кучко О. О. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 3. С. 57–66. URL: https://doi.org/10.60022/3(3)-8s (дата звернення: 21.05.2026).

35. Шишковський С., Аблязізов І., Суховаров -Жорновий Я. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142 (дата звернення: 21.05.2026).

36. Шишковський С., Бачинський О. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 2(24). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1398-1406 (дата звернення: 21.05.2026).

37. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ: КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.76 (дата звернення: 21.05.2026).

38. Яблонь В. Д. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 163–168. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.163 (дата звернення: 21.05.2026).

39. Bogorodytska G., Voitov S., Numanova K. REGIONAL FEATURES OF THE "GREEN ECONOMY". *Business Navigator*. 2026. No. 2(85). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-3 (date of access: 21.05.2026).

40. Hrechko A. V., Kavtysh O. P., Korohodova O. O. ESG Practices as a Prerequisite for Effective Management of International Projects in Enterprises. *Business Inform*. 2024. Vol. 8, no. 559. P. 293–302. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-293-302 (date of access: 21.05.2026).

41. Liakhova O. O., Yurkevych O. M., Urvantseva S. V. Strategic Controlling and Budgeting in the Management System of Investment Projects. *Business Inform*. 2025. Vol. 7, no. 569. P. 387–394. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-387-394 (date of access: 21.05.2026).

42. Ponomarov O., Ostapenko T., Onopriienko O. ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN INVESTMENT PROJECT CONTROL. *Economic scope*. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-61 (date of access: 21.05.2026).