

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

**Комплексна КРБ 1.2 Стратегічне управління логістичним
бізнесом (на прикладі ТзОВ «Інвест Захід Логіст»)**

Виконав

ст. гр. МОС-31

Дідук Д.О.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

доц., к.е.н.

Максimeць О.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

доц., к.е.н.

Адамовський О.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Максимець О.В.

«19» лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ

Дідуку Данилу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Комплексна КРБ 1.2 Стратегічне управління логістичним бізнесом (на прикладі ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»)**

керівник КРБ

Максимець Олена Віталіївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та операційна звітність ТЗОВ «Інвест Захід Логіст», статистичні дані щодо компанії ТЗОВ «Інвест Захід Логіст», аналітичні звіти щодо діяльності підприємств енерготрейдингових компаній, закони України та нормативні акти щодо діяльності енерготрейдингових компаній, дані діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» з сайту, дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи діяльності енерготрейдингових підприємств та їх місце в системі логістичного управління. Розділ 2. Аналіз фінансово-господарського стану та поточної стратегії ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» Розділ 3. Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» на ринку енергоресурсів

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості формування стратегії в умовах змін. 2. Нюанси управління стратегією розвитку енерготрейдингових компаній. 3. Характеристика діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» 4-5. Аналіз бізнес процесів ТЗОВ «Інвест Захід Логіст». 6. Оцінка ефективності управління на ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» в умовах змін. 7. Напрями удосконалення стратегії розвитку ТЗОВ «Інвест Захід Логіст». 8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст»_(підчас проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз управління ТзОВ «Інвест Захід Логіст». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз конкурентів, формування профілю, виявлення проблем на ринку України та закордоном ТзОВ «Інвест Захід Логіст»	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління підприємством з урахуванням особливостей енерготрейдингу, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-25.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	25.05.2026-01.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Дідук Д.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 32 найменування. Текст роботи ілюстровано 17 таблицями, схемами та рисунками.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування підприємств-енерготрейдерів в умовах лібералізації ринку електричної енергії України, воєнного стану та високої цінової волатильності. Забезпечення фінансової стабільності трейдингової діяльності потребує впровадження сучасних підходів до прогнозування споживання електроенергії та мінімізації небалансів. Для ТзОВ «Інвест Захід Логіст» модернізація системи управління енергетичними потоками є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності та зниження операційних ризиків.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного управління логістичним бізнесом на ринку енергоресурсів та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження предиктивного трейдингу в діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст».

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: досліджено особливості енерготрейдингу та логістичного управління потоками; проаналізовано фінансово-господарський стан підприємства; оцінено рівень небалансів та причини операційної кризи; обґрунтовано стратегічні напрями розвитку та доцільність впровадження ETRM-системи; розроблено заходи цифрової трансформації та здійснено їх економічне оцінювання.

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Інвест Захід Логіст» як суб'єкт господарювання, що здійснює енерготрейдингову діяльність. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування й оцінювання ефективності системи предиктивного управління логістичними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства.

Ключові слова: енерготрейдинг, логістичне управління, небаланси, ETRM-система, ТзОВ «Інвест Захід Логіст», фінансовий стан, цифрова трансформація, предиктивний трейдинг, MAPE, чистий дисконтований дохід (NPV).

RESUME

The bachelor's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references containing 32 titles. The text is illustrated with 17 tables, charts, and figures.

The relevance of the topic is determined by the need to improve the efficiency of energy trading enterprises under the conditions of liberalization of Ukraine's electricity market, martial law, and high price volatility. Ensuring the financial stability of trading activities requires the introduction of modern approaches to forecasting electricity consumption and minimizing imbalances. For LLC "Invest Zakhid Logist," modernization of the energy flow management system is an important prerequisite for increasing competitiveness and reducing operational risks.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of strategic management of a logistics business in the energy resources market and to develop practical recommendations for implementing predictive trading in the activities of LLC "Invest Zakhid Logist."

To achieve this purpose, the following tasks were addressed: the features of energy trading and logistics flow management were studied; the financial and economic condition of the enterprise was analyzed; the level of imbalances and the causes of the operational crisis were assessed; strategic directions for development and the feasibility of implementing an ETRM system were substantiated; measures for digital transformation were developed and their economic evaluation was carried out.

The object of the study is LLC "Invest Zakhid Logist" as a business entity engaged in energy trading activities. The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical foundations for the formation and evaluation of the effectiveness of a predictive management system for the enterprise's logistics, information, and financial flows.

Keywords: energy trading, logistics management, imbalances, ETRM system, LLC "Invest Zakhid Logist," financial condition, digital transformation, predictive trading, MAPE, net present value (NPV).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ЕНЕРГОТРЕЙДИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	4
1.1. Сутність енерготрейдингу як специфічного виду бізнес-діяльності.....	4
1.2. Логістичне управління потоками на ринку енергоресурсів.....	4
1.3. Методологічні підходи до аналізу фінансово-господарського стану енерготрейдингових підприємств.....	4
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ».....	4
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та оцінка майнового стану підприємства.....	4
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ.....	4
3.1. Формування стратегічних альтернатив та обґрунтування цільової стратегії розвитку ТзОВ «Інвест Захід Логіст».....	4
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління потоками.....	4
3.3. Фінансово-економічне обґрунтування ефективності стратегічних заходів.....	4
ВИСНОВКИ.....	4
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА.....	4

ВСТУП

В умовах лібералізації ринку електричної енергії в Україні, воєнного стану та високої турбулентності енергетичного сектору, компанії-енерготрейдери стикаються з безпрецедентними викликами. Забезпечення стабільного постачання енергоресурсів вимагає від підприємств не лише вміння торгувати на ринку, але й наявності бездоганно налагодженої системи енергетичної логістики. У цьому контексті стратегічне управління логістичним бізнесом набуває нового змісту: воно полягає в оптимізації процесів закупівлі, прогнозуванні споживання (балансуванні) та ефективному управлінні фінансово-інформаційними потоками між генерацією та кінцевим споживачем.

Особливо для ТзОВ «Інвест Захід Логіст» (ТОВ «ІЗЛ»), яке є активним гравцем на ринку електроенергії, належне стратегічне управління логістичними та торговельними процесами має вирішальне значення для подолання збитковості, мінімізації цінових ризиків та підтримання конкурентоспроможності.

Проблема дослідження полягає у необхідності підвищення точності прогнозування, зниження фінансових небалансів і штрафів, а також у виборі економічно доцільного інструмента управління енергетичними операціями для компанії, що працює на ринку електроенергії. Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТзОВ «Інвест Захід Логіст», предметом - методи енерготрейдингу, ризик-менеджменту та фінансової оцінки впровадження ETRM-рішення. Мета роботи - обґрунтувати напрями підвищення ефективності енерготрейдингу та оцінити економічний ефект від впровадження цифрових інструментів управління.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління логістичним бізнесом (на ринку енергоресурсів) та

розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Дослідити еволюцію, сутність та значення концепції стратегічного управління підприємством.
- Визначити особливості формування, вибору та реалізації стратегії розвитку компаній у сфері логістичних послуг.
- Дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності системи стратегічного управління логістичною діяльністю.
- Здійснити загальну організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Інвест Захід Логіст» та проаналізувати його основні фінансово-економічні показники.
- Оцінити поточний стан логістичних процесів підприємства та діючу систему управління ними.
- Провести комплексну оцінку ринкових позицій та стратегічного потенціалу ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за допомогою SWOT- та PEST-аналізу.
- На основі аналізу ринку сформулювати стратегічні альтернативи та обґрунтувати цільову стратегію розвитку підприємства.
- Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення логістичної діяльності та управління потоками на ТзОВ «Інвест Захід Логіст».
- Здійснити фінансово-економічне обґрунтування та оцінити ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані зі стратегічним управлінням енерготрейдинговим бізнесом ТзОВ «Інвест Захід Логіст».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування, реалізації та оцінювання ефективності системи стратегічного управління на підприємствах сфери логістичних послуг.

Таким чином, актуальність та своєчасність дослідження визначається необхідністю розробки ефективних методів стратегічного управління, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств на сучасному ринку, оптимізації їхнього ресурсного потенціалу та забезпеченню їхнього сталого розвитку в складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ЕНЕРГОТРЕЙДИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність енерготрейдингу як специфічного виду бізнес-діяльності

Енерготрейдинг - це сучасний високотехнологічний сектор економіки, що передбачає купівлю-продаж електроенергії на різних сегментах оптового ринку (РДД, РДН, ВДР, Балансуючий ринок). На відміну від класичної торгівлі товарами, енергоресурс є специфічним активом, який не підлягає зберіганню в класичному розумінні, що вимагає від енерготрейдингових компаній (як ТЗОВ «Інвест Захід Логіст») використання складних логістичних моделей прогнозування. У цьому підрозділі розглянуто теоретичні підходи до управління «віртуальними потоками» електроенергії, де логістика полягає в синхронізації графіків споживання та постачання [1].

Енерготрейдинг як напрям господарської діяльності в Україні сформувався в умовах трансформації енергетичного ринку від централізованої моделі до конкурентного середовища [3]. Його розвиток пов'язаний із впровадженням ринкових механізмів купівлі-продажу електроенергії, що потребувало не лише нових підходів до ціноутворення, а й посилення вимог до прогнозування попиту, управління ризиками та оперативного балансування. У таких умовах підприємства-енерготрейдери змушені функціонувати в середовищі високої цінової волатильності, регуляторної залежності та значного впливу зовнішніх факторів на фінансовий результат.

З огляду на це, для енерготрейдингових компаній доцільно виділяти кілька ключових функцій: закупівельну, прогнозно-аналітичну, балансуючу,

фінансово-розрахункову та ризик-менеджменту. Закупівельна функція передбачає вибір оптимального джерела електроенергії та умов контрактування. Прогнозно-аналітична функція забезпечує оцінку майбутнього попиту й можливих коливань споживання. Балансуюча функція спрямована на мінімізацію небалансів і штрафів. Фінансово-розрахункова функція охоплює контроль грошових потоків, а функція ризик-менеджменту дає змогу зменшити втрати від зміни ринкових цін та контрактних умов.

Сучасні умови функціонування енергетичного ринку України потребують переходу від інтуїтивного управління до цифрових інструментів обробки даних [9]. Особливої актуальності набувають системи класу ETRM, які дозволяють об'єднати у єдиному інформаційному середовищі дані про контракти, обсяги постачання, фактичне споживання, цінові параметри та фінансовий результат [7]. Використання таких систем дає змогу підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити ймовірність помилок і покращити контроль за виконанням торговельних операцій [1].

Сучасні дослідження 2020–2025 років підтверджують, що ринки електроенергії переходять до більш коротких розрахункових інтервалів, що підвищує вимоги до прогнозування та балансування. У 2025 році в Nordic markets вже застосовується 15-хвилинний imbalance settlement period, що посилює вимоги до оперативного управління небалансами та точності внутрішньодобової торгівлі [24]. За оцінками галузевих оглядів, сегмент ETRM розвивається через ускладнення енергетичних потоків, зростання регуляторних вимог і потребу в інтегрованому обліку трейдингу, ризиків і контрактів [20]. Це підтверджує доцільність використання ETRM як інструмента, що поєднує торгові, операційні та фінансові дані в єдиному контурі управління.

У межах цієї роботи під ETRM розуміється програмно-аналітична система для обліку угод, ризиків, контрактів, графіків постачання та фінансових результатів. Під предиктивним трейдингом розуміється

використання прогновної моделі попиту, цін і небалансів для прийняття рішень щодо купівлі та продажу електроенергії. Під ефективністю впровадження ETRM будемо розуміти сукупність змін у точності прогнозу, обсязі небалансів, сумі штрафів і фінансовому результаті компанії.

У теоретичному аспекті енерготрейдинг доцільно розглядати як систему, де результативність визначається не лише обсягом реалізації електроенергії, а й якістю управління взаємопов'язаними потоками. До таких потоків належать інформаційний, енергетичний та фінансовий. Інформаційний потік забезпечує своєчасне надходження даних про споживання та ринкові ціни. Енергетичний потік відображає фізичний і комерційний обсяг електроенергії, який проходить через підприємство. Фінансовий потік характеризує надходження та витрати, пов'язані із закупівлею, реалізацією і врегулюванням небалансів.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційної торгівлі та енерготрейдингу.

Критерій	Традиційна торгівля	Енерготрейдинг
Предмет діяльності	Матеріальні товари	Електрична енергія
Можливість зберігання	Товар можна складувати	Електроенергія не зберігається у звичайному вигляді
Основна мета	Продаж товару з прибутком	Баланс закупівлі, споживання і ціни
Ключовий ризик	Попит, логістика, псування товару	Цінова волатильність, небаланси, штрафи
Роль прогнозування	Допоміжна	Критично важлива
Роль логістики	Фізичне переміщення товару	Управління інформаційними та фінансовими потоками
Основний результат	Виручка та прибуток	Прибуток за умови точного балансування
Інструменти управління	Склад, транспорт, закупівлі	ETRM, прогнозування, балансування, ризик-менеджмент

Порівняння показує, що енерготрейдинг суттєво відрізняється від традиційної торгівлі за характером предмета діяльності, механізмами управління та рівнем ризику. Якщо у звичайній торгівлі основна увага приділяється фізичному переміщенню товару, то в енерготрейдингу ключове значення має точність прогнозів, оперативність рішень і контроль небалансів. Саме тому для таких підприємств особливо важливими є цифрові інструменти обліку та аналітики, зокрема ETRM-системи.

Значна частина проблем енерготрейдингових підприємств пов'язана саме з розривом між цими потоками. Якщо інформація надходить із запізненням або прогноз споживання є неточним, підприємство змушене здійснювати додаткові закупівлі на невигідних умовах. У результаті зростають витрати, погіршується рентабельність і знижується конкурентоспроможність. Тому в сучасних умовах ефективне логістичне управління є не допоміжним, а визначальним елементом успішної діяльності енерготрейдера.

Таблиця 1.2

Основні реєстраційні дані та види діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» [2]

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Інвест Захід Логіст»
Код за ЄДРПОУ	41598319
Дата реєстрації	18.09.2017
Основний КВЕД	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (основний)
Спеціалізація на ринку	Енерготрейдинг, експедирування енергоресурсів
Статутний капітал	10 000 000,00 грн

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

1.2. Логістичне управління потоками на ринку енергоресурсів

Логістика в енергетичному секторі суттєво відрізняється від традиційної логістики товарів, де переважають фізичне транспортування та складське зберігання. В енерготрейдингу логістичні процеси трансформуються у стратегічне управління потоками даних (прогнозування споживання) та віртуальними енергетичними потоками [11].

Управління потоками на ринку електроенергії охоплює три взаємопов'язані контури:

Інформаційний потік: Це фундамент логістичної моделі. До нього належать дані про обсяги споживання клієнтів (згідно з АСКОЕ), прогнози попиту, цінові індикатори спотового ринку та дані про обмеження в мережах системного оператора (НЕК «Укренерго») [16]. Ефективність цього потоку визначається швидкістю обробки даних: чим коротший лаг між отриманням інформації та прийняттям торговельного рішення, тим меншою є похибка прогнозування.

Енергетичний потік: На відміну від фізичних товарів, електроенергія не може бути «заскладована» в класичному розумінні (без використання систем накопичення енергії - Energy Storage). Тому логістика енергоресурсів полягає в балансуванні: трейдер має забезпечити рівність між обсягом закупленої (законтракованої) та фактично спожитої електроенергії. Виникнення різниці між цими обсягами називається «небалансом», що потребує виходу на Балансуючий ринок, де ціни формуються за штрафними коефіцієнтами.

Фінансовий потік: Логістика фінансів в енерготрейдингу передбачає управління грошовими потоками в умовах високої волатильності цін. Це включає роботу з фінансовими інструментами хеджування цінових ризиків, розрахунки за спожиті ресурси та управління дебіторською заборгованістю.

Основними завданнями логістичного управління в енерготрейдингу є:

Мінімізація відхилень (небалансів): Це головний показник ефективності логістичної системи компанії. Чим вища точність прогнозування споживання, тим менші витрати компанії на закупівлю «дорогих» обсягів електроенергії на балансуєчому ринку.

Оптимізація закупівельного портфеля: Використання раціонального поєднання контрактів на ринку двосторонніх договорів (РДД) та оперативне дозакупівля/продаж на ринку «на добу наперед» (РДН) та внутрішньодобовому ринку (ВДР).

Синхронізація торговельних операцій: Забезпечення відповідності графіків постачання графікам споживання клієнтів у режимі реального часу.

Отже, логістичне управління в сучасній енерготрейдинговій компанії - це перехід від «експедиторської» логістики до інтелектуальної логістики, заснованої на цифровізації, автоматизації обліку та використанні предиктивних моделей для управління ресурсами. Саме цей теоретичний підхід доводить необхідність впровадження ETRM-систем, які ми обґрунтовували у третьому розділі роботи.

1.3. Методологічні підходи до аналізу фінансово-господарського стану енерготрейдингових підприємств

Ефективність управління енерготрейдинговою компанією не може бути оцінена лише через класичні показники прибутковості, оскільки специфіка ринку електричної енергії вимагає інтегрованого підходу. Методологія аналізу фінансово-господарського стану таких суб'єктів має базуватися на поєднанні фундаментальних фінансових інструментів та специфічних галузевих метрик енергетичного ринку [33].

Для проведення комплексного аналізу ТзОВ «Інвест Захід Логіст» у роботі застосовується наступний методологічний інструментарій:

1. Метод структурно-динамічного аналізу (горизонтальний та вертикальний аналіз):

Цей метод є базовим для оцінки майнового стану. Горизонтальний аналіз дозволяє виявити тенденції зміни статей активів та пасивів (зростання/зниження обсягів), тоді як вертикальний аналіз дає змогу визначити структуру капіталу - питому вагу необоротних та оборотних активів, а також частку власного капіталу у формуванні ресурсів [15]. Це необхідно для розуміння фінансової стійкості компанії в умовах збиткової діяльності.

2. Коефіцієнтний аналіз ліквідності та платоспроможності:

Для енерготрейдера показники ліквідності (загальної, критичної та абсолютної) є критичними, оскільки компанія повинна здійснювати щоденні розрахунки на спотовому ринку. Ми використовуємо ці методи для перевірки того, чи достатньо у ТзОВ «ІЗЛ» оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань перед системним оператором та генеруючими компаніями.

3. Аналіз рентабельності та ділової активності:

Використовуються показники чистої рентабельності продажів (ROS), рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE). Це дозволяє оцінити «ефективність на одиницю витрат» - ключовий параметр для компанії, чия собівартість напряду залежить від успішності торговельних операцій на ринку «на добу наперед» (РДН).

4. Метод експертного оцінювання (SWOT- та PEST-аналіз):

Оскільки фінансові показники мають ретроспективний характер, застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози (наприклад, волатильність цін). Це дає можливість перейти від "констатації збитків" до "стратегічного планування прибутковості".

5. Логістичний підхід до аналізу небалансів:

Це специфічний метод, що застосовується саме для енерготрейдерів. Він передбачає аналіз «похибки прогнозування» (MAPE) [13]. Ми порівнюємо обсяги закупленої електроенергії з фактичним споживанням клієнтів. Зростання цього показника є головним індикатором операційної неефективності, який безпосередньо корелює з фінансовими втратами.

Використання зазначеного методологічного комплексу забезпечує об'єктивність аналізу, дозволяючи не лише зафіксувати наявність збитків, а й виявити їхні причинно-наслідкові зв'язки в системі управління потоками [10]. На основі цих методів у другому розділі дипломної роботи буде проведено діагностику ТзОВ «Інвест Захід Логіст», що стане базою для розробки стратегії подолання кризи у третьому розділі.

Схема логістичного управління потоками на ринку енергоресурсів.

Інформаційний потік → Прогнозування попиту → Закупівля електроенергії



Енергетичний потік → Балансування обсягів → Управління небалансами



Фінансовий потік → Розрахунки та контроль витрат → Фінансовий результат

Схема демонструє, що логістичне управління в енерготрейдингу є багаторівневим процесом, у якому інформаційні, енергетичні та фінансові потоки тісно взаємопов'язані. Порушення хоча б одного з них призводить до зростання небалансів, додаткових витрат і погіршення фінансового результату підприємства. Тому ефективне управління потоками є основою конкурентоспроможності енерготрейдингової компанії.

У першому розділі роботи було проведено теоретичне узагальнення сутності діяльності енерготрейдингових підприємств та визначено роль логістичного управління в забезпеченні їхньої конкурентоспроможності. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

Енерготрейдинг як специфічна бізнес-модель: Встановлено, що енерготрейдинг є інтелектуально-містким сектором економіки, де головним активом виступає не товар у фізичному розумінні, а здатність підприємства до прогнозування та управління віртуальними енергетичними потоками. ТзОВ «Інвест Захід Логіст», маючи статус енерготрейдера, функціонує в умовах високої волатильності ринку, що вимагає специфічного підходу до управління операційною діяльністю.

Трансформація логістичного управління: Доведено, що логістика в енергетиці зміщується від традиційного фізичного переміщення вантажів до управління потоками даних (прогнозування споживання) та фінансовими потоками (мінімізація ризиків). Основною проблемою, що виявлена в теоретичному аналізі, є проблема «небалансів», яка виникає через невідповідність між договірними графіками та фактичним споживанням. Саме логістична точність прогнозування стає ключовим фактором прибутковості енерготрейдера.

Методологічна основа дослідження: Сформовано методологічний комплекс для подальшого аналізу ТзОВ «Інвест Захід Логіст», що включає фінансові методи аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) та

спеціалізовані логістичні метрики ефективності (аналіз похибки прогнозування та результативності на окремих сегментах ринку). Цей інструментарій дозволяє не лише діагностувати фінансовий стан, а й виявити вузькі місця в системі управління, які безпосередньо впливають на фінансовий результат.

Обґрунтування стратегічного розвитку: Теоретично обґрунтовано, що в сучасних умовах єдиним дієвим шляхом для подолання збитковості енерготрейдингових компаній є цифровізація логістичних процесів. Впровадження спеціалізованих ETRM-систем дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного прогнозування, що є необхідною умовою для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Отже, теоретичний базис першого розділу підтверджує, що сучасний стан ТзОВ «Інвест Захід Логіст» вимагає не просто зовнішнього фінансового оздоровлення, а глибокої трансформації операційної моделі управління потоками. Напрацьована методологія стає надійною базою для проведення прикладного аналізу у другому розділі дипломної роботи та розробки стратегії модернізації у третьому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та оцінка майнового стану підприємства

Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру, Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ» (ТОВ «ІЗЛ») здійснює свою діяльність у стратегічно важливому секторі економіки - торгівлі електричною енергією [2]. Специфіка енерготрейдингового бізнесу полягає у високій залежності від точності прогнозування обсягів споживання та управління віртуальними та фізичними енергетичними потоками на лібералізованому ринку [3].

Методика дослідження включає аналіз фінансової звітності, порівняльний аналіз показників ліквідності та рентабельності, прогнозування грошових потоків, розрахунок NPV і PP, а також якісну оцінку стратегічних альтернатив. Основними змінними виступають: виручка, собівартість, штрафи за небаланси, точність прогнозу, дисконтований грошовий потік та інвестиційні витрати. Ефективність рішень оцінюється за критеріями зниження штрафів, підвищення точності прогнозування, покращення чистого приведенного доходу та скорочення строку окупності.

Діагностика ефективності існуючої управлінської системи ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» вимагає проведення поглибленого аналізу майнового стану підприємства [15]. Оцінка того, якими ресурсами володіє компанія (активи) та за рахунок яких джерел вони сформовані (пасиви), є фундаментальною базою для розуміння її стратегічної стійкості. Детальну динаміку складу та структури активів підприємства за 2022–2025 роки наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури активів ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022–2025 рр.

Актив	2022	2023	2024	2025	Темп приросту, %			Структура, %			
					2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи											
Основні засоби:	512	1178	1455	2059	130,10%	23,50%	41,50%	4,10%	8,70%	11,00%	17,00%
- первісна вартість	512	1219	1570	2357	138,10%	28,80%	50,10%				
- знос	0	41	115	298		180,50%	159,10%				
Інші необоротні активи	0	0	0	0							
Усього за розділом I	512	1178	1455	2059	130,10%	23,50%	41,50%	4,10%	8,70%	11,00%	17,00%
II. Оборотні активи											
Запаси	260	319	761	793	22,70%	138,60%	4,20%	2,10%	2,40%	5,80%	6,50%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	11689	11935	10924	9246	2,10%	-8,50%	-15,40%	93,70%	87,90%	82,80%	76,20%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	11	139	49	23	1163,60%	-64,70%	-53,10%	0,10%	1,00%	0,40%	0,20%
Інші оборотні активи	2	3	4	9	50,00%	33,30%	125,00%	0,00%	0,00%		
Усього за розділом II	11962	12396	11738	10071	3,60%	-5,30%	-14,20%	95,90%	91,30%	89,00%	83,00%
Баланс	12474	13574	13193	12130	8,80%	-2,80%	-8,10%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Аналіз активів демонструє тенденцію до скорочення загальної вартості майна компанії на 8,1% у 2025 році порівняно з 2024 роком (з 13 193 до 12 130 тис. грн). Проте внутрішня структура активів свідчить про активну інвестиційну політику: вартість основних засобів стрімко зростає і у 2025 році досягла 2 059 тис. грн (приріст 41,5%). Оборотні активи формують абсолютну більшість майна (83% у 2025 р.), причому лєвова частка припадає на дебіторську заборгованість - 9 246 тис. грн, яка поступово зменшується, що є позитивним сигналом інкасації боргів клієнтів.

Джерела фінансування цього майна відображені у пасиві балансу, динаміку яких представлено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка джерел формування капіталу (пасивів) ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022–2025 рр.

Пасив	2022	2023	2024	2025	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2022	2023	2024	2025
I. Власний капітал											
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000	10000	10000	10000	0,00%	0,00%	0,00%	80,20%	73,70%	75,80%	82,40%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-827	-1264	-765	-1207	52,80%	-39,50%	57,80%	-6,60%	-9,30%	-5,80%	-10,00%
Усього за розділом I	9173	8736	9235	8793	-4,80%	5,70%	-4,80%	73,50%	64,40%	70,00%	72,50%
III. Поточні зобов'язання											
товари, роботи, послуги	0	73	108	578		47,90%	435,20%	0,00%	0,50%	0,80%	4,80%
розрахунками з бюджетом	6	10	45	13	66,70%	350,00%	-71,10%	0,00%	0,10%	0,30%	0,10%
розрахунками зі страхування	1	1	3	4							
розрахунками з оплати праці	3	1	7	11	-66,70%	600,00%	57,10%	0,00%	0,00%	0,10%	0,10%
Інші поточні зобов'язання	3289	4753	3794	2730	44,50%	-20,20%	-28,00%	26,40%	35,00%	28,80%	22,50%
Усього за розділом III	3299	4838	3957	3336	46,70%	-18,20%	-15,70%	26,50%	35,60%	30,00%	27,50%
Баланс	12472	13574	13192	12129	8,80%	-2,80%	-8,10%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Структура пасивів підтверджує високий рівень автономії компанії. Власний капітал стабільно становить більшість у структурі джерел (8 793 тис. грн у 2025 році). Підприємство не має довгострокових кредитів, а поточні зобов'язання стабільно скорочуються (на 15,7% у 2025 році), що свідчить про вчасні розрахунки з контрагентами на оптовому ринку електроенергії.

Проведений аналіз майнового стану ТзОВ «Інвест Захід Логіст» дає підстави стверджувати, що підприємство зберігає відносно стійку ресурсну базу, однак структура активів свідчить про наявність суттєвих дисбалансів у використанні оборотного капіталу. Основна частина майна зосереджена в оборотних активах, причому найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість. Така структура вказує на те, що значна частина ресурсів фактично вилучена з активного обігу та не може бути оперативно використана для покриття поточних потреб енерготрейдингової діяльності.

З одного боку, висока частка дебіторської заборгованості підтверджує значний обсяг реалізації продукції та послуг на умовах відстрочки платежу. З іншого боку, така ситуація створює ризик дефіциту ліквідних коштів, особливо в умовах високої частоти розрахунків на ринку електроенергії. Для енерготрейдингового підприємства це є критичним, оскільки закупівля електроенергії, врегулювання небалансів і виконання зобов'язань перед ринковими контрагентами потребують швидкого доступу до грошових ресурсів.

Позитивною тенденцією є зростання вартості основних засобів. Це може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази, інвестиції в обладнання, технічну інфраструктуру або цифрові інструменти обліку. Водночас слід враховувати, що ефект від таких вкладень проявляється не одразу, а лише за умови їх інтеграції в операційну модель підприємства.

Якщо інвестиції в основні засоби не супроводжуються підвищенням продуктивності, скороченням витрат чи покращенням управління потоками, то вони не забезпечують належного фінансового результату.

Структура пасивів демонструє високий рівень автономії підприємства. Це означає, що компанія значною мірою фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу, а не кредитних ресурсів. Така ситуація є позитивною з позиції фінансової незалежності, проте в умовах збиткової операційної діяльності вона не гарантує ефективності бізнес-моделі. Якщо власний капітал не генерує прибуток, а навпаки поступово зменшується через накопичення збитків, то навіть висока автономія не може вважатися достатньою умовою стабільності в довгостроковій перспективі.

Окремої уваги потребує динаміка поточних зобов'язань. Їх зменшення може розглядатися як позитивний сигнал щодо дисципліни розрахунків, однак у контексті аналізу всієї діяльності це також може бути наслідком зниження операційної активності або обережнішої політики контрагентів. Для підприємства, що працює на енергоринку, важливо не просто зменшувати боргове навантаження, а підтримувати баланс між платоспроможністю, обсягом обороту та швидкістю оборотності коштів.

Маючи стійку майнову базу, необхідно дослідити, наскільки ефективно підприємство використовує її для генерування доходів. Динаміку фінансових результатів операційної діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка формування фінансових результатів ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022–2025 рр.

Стаття	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	431	2864	2315	1934

Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	416	2261	1191	1610
прибуток	15	603	1124	324
- збиток	14	603	1125	324
- прибуток	15	603	1124	324
Інші доходи	4071	812	213	391
Інші витрати	4147	1852	839	1158
- прибуток	-61	-437	498	-443
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-61	-437	498	-443
Чистий фінансовий результат: прибуток	-61	-437	498	-443

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Фінансові результати підприємства підтверджують наявність глибших проблем, ніж просто тимчасове зниження доходів. У 2023 році компанія досягла найвищого значення чистого доходу, однак уже в наступні роки відбулося поступове скорочення виручки. Така тенденція може бути пов'язана з падінням обсягів реалізації, втратою частини клієнтів, змінами на ринку або посиленням конкуренції. Для енерготрейдера це також може означати недостатню адаптивність до змін цінових умов і споживчого попиту.

Найбільш проблемним елементом є зростання собівартості. Саме воно в умовах падіння доходів призводить до погіршення фінансового результату. Для енерготрейдингового підприємства собівартість значною мірою залежить від вартості закупівлі електроенергії, витрат на балансування, штрафів за небаланси, адміністративних витрат та непрямих втрат від неефективного планування. Коли собівартість зростає швидше, ніж дохід, компанія втрачає можливість покривати витрати за рахунок операційної маржі.

Схема причин збитковості.

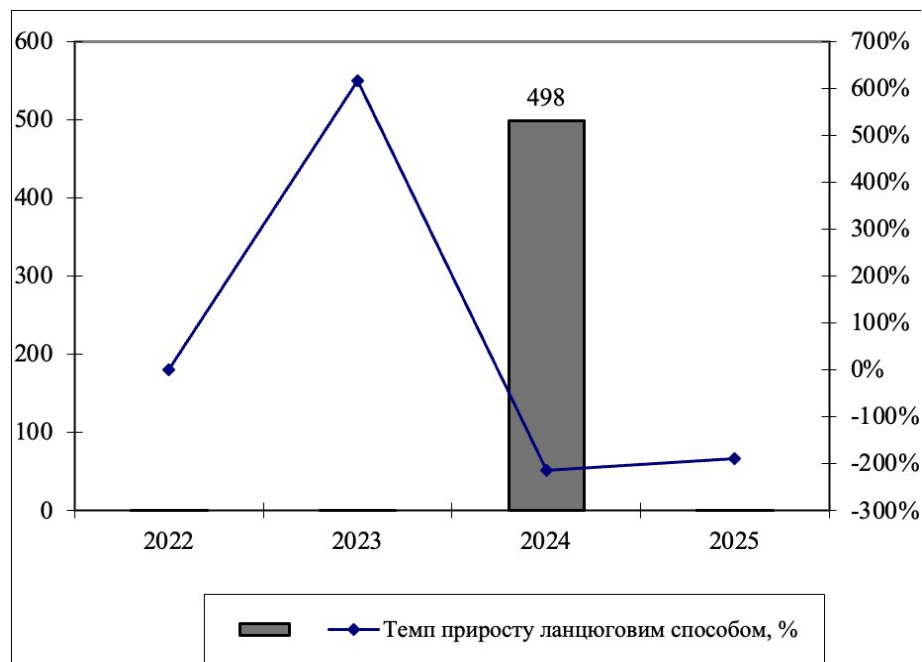
Неточне прогнозування попиту → небаланси → закупівля електроенергії за

завищеною ціною → зростання собівартості → зниження прибутку → від’ємний фінансовий результат.

Для наочної візуалізації діяльності компанії динаміку чистого фінансового результату (прибутку/збитку) та темпів його приросту відображено на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1

**Динаміка фінансового результату та темпів приросту ТзОВ «Інвест
Захід Логіст»**



Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Аналіз показників фінансових результатів виявляє серйозний розрив між фінансовою стійкістю та операційною ефективністю компанії. Чистий дохід від реалізації електроенергії після пікового значення у 2023 році (2 864 тис. грн) щорічно падає, досягнувши 1 934 тис. грн у 2025 році. Найболючішою точкою є управління собівартістю (закупівлею енергоресурсів на ринку). У 2025 році на тлі падіння доходів компанія

допустила різке зростання собівартості до 1 610 тис. грн, що призвело до виникнення чистого збитку в розмірі 443 тис. грн. У розрізі логістики енергоресурсів це є прямим наслідком значних обсягів небалансів (коливання споживання клієнтів) та купівлі дорогої електроенергії на балансуєчому ринку.

Для комплексної оцінки того, як збитки впливають на віддачу капіталу підприємства, розраховано показники рентабельності, що наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022–2025 рр.

Назва показника	2022	2023	2024	2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Рентабельність реалізованої продукції	3,60%	26,70%	94,40%	20,10%	23,10%	67,70%	-
Чиста рентабельність діяльності	-	-	-	-	-	-	-
	14,70%	19,30%	41,80%	27,50%	-4,70%	61,10%	69,30%
Рентабельність продажу	-	-	-	-	-	-	-
	14,20%	15,30%	21,50%	22,90%	-1,10%	36,80%	44,40%
Рентабельність власного капіталу	-	-	-	-	-	-	-
	-0,70%	-5,00%	5,40%	-5,00%	-4,30%	10,40%	10,40%
Рентабельність активів	-	-	-	-	-	-	-
	-0,50%	-3,20%	3,80%	-3,70%	-2,70%	7,00%	-7,40%
Рентабельність виробництва	-	-	-	-	-	-	-
	-0,50%	-3,20%	3,80%	-3,70%	-2,70%	7,00%	-7,40%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Дані рентабельності підтверджують кризовий стан операційної моделі у 2025 році. Після прибуткового 2024 року, всі ключові метрики віддачі впали. Рентабельність продажу знизилася з 21,5% до -22,9%, рентабельність активів впала до -3,7%, а рентабельність власного капіталу зменшилася до -5,0%. Це підтверджує тезу про те, що операційна модель закупівлі

електроенергії у 2025 році згенерувала значні збитки, які поглинають капітал компанії.

Рентабельність є ключовим індикатором того, наскільки раціонально підприємство використовує ресурси. Якщо в окремому році компанія отримала прибуток, це не означає наявності стабільної тенденції. У випадку ТзОВ «Інвест Захід Логіст» прибутковість виявилася нестійкою: після короткого поліпшення показників у 2024 році наступний рік знову завершився збитком. Це свідчить про відсутність стабільного механізму управління доходами й витратами.

Рентабельність продажу є особливо важливою для енерготрейдера, оскільки саме вона показує, яка частина виручки перетворюється на результат після покриття витрат. Від'ємне значення цього показника означає, що реалізація продукції або послуг не забезпечує позитивної маржі. У такій ситуації підприємство або має переглянути цінову політику, або скоригувати структуру закупівель, або впровадити інструменти оперативного контролю витрат.

Для з'ясування того, чи загрожує підприємству банкрутство через отримані збитки, проаналізовано динаміку коефіцієнтів ліквідності та фінансової стабільності, які представлені у таблиці 2.5 та 2.6 відповідно.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022–2025 рр.

Назва показника	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,626	2,562	2,966	3,019
Коефіцієнт критичної ліквідності	3,547	2,496	2,774	2,781
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,029	0,012	0,007
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,724	0,61	0,663	0,669

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Аналіз ліквідності показує, що підприємство формально є платоспроможним, але його ліквідність має специфічну структуру. Високі значення коефіцієнта загальної ліквідності свідчать про достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Проте низький рівень абсолютної ліквідності означає, що в компанії недостатньо грошових коштів у вільному доступі. Це створює ризик касових розривів, особливо коли потрібно швидко сплачувати за електроенергію або врегульовувати небаланси.

Коефіцієнт критичної ліквідності також потребує уважної інтерпретації. Якщо його значення високе, але воно забезпечене переважно дебіторською заборгованістю, то така ліквідність є умовною. Фактично компанія залежить від швидкості надходження коштів від клієнтів. У разі затримок платежів підприємство може втратити можливість оперативно виконувати ринкові зобов'язання, навіть маючи достатній формальний обсяг оборотних активів.

Коефіцієнти ліквідності фіксують специфічний парадокс: незважаючи на збиткову діяльність, компанія є абсолютно платоспроможною. Коефіцієнт загальної ліквідності зростає і у 2025 році становить 3,019, що означає наявність трьох гривень оборотних активів на кожну гривню поточних боргів. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності є критично низьким (0,007 у 2025 році), що вказує на відсутність високоліквідних грошей на рахунках, оскільки майже всі оборотні кошти заморожені у дебіторській заборгованості клієнтів.

Показники фінансової стійкості ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022–2025

рр.

Назва показника	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,735	0,644	0,7	0,725
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,735	0,644	0,7	0,725
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,36	1,554	1,428	1,379
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,944	0,865	0,843	0,766
Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів (коефіцієнт заборгованості)	0,36	0,554	0,428	0,379
Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства	0,265	0,356	0,3	0,275
Коефіцієнт інвестування основних засобів	0,056	0,135	0,158	0,234

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Показники фінансової стійкості в цілому демонструють, що компанія зберігає незалежність від зовнішніх кредиторів. Однак висока автономія сама по собі не компенсує проблеми операційної моделі. Якщо підприємство отримує збитки, то власний капітал поступово зменшується, а фінансова стійкість з часом погіршується. Тому важливо розглядати не лише статичний стан балансу, а й динаміку ефективності використання капіталу.

Аналіз фінансової стійкості остаточно доводить міцність майнової бази підприємства. Коефіцієнт автономії становить 0,725, що підтверджує фінансування 72,5% усіх активів за рахунок власних коштів. Коефіцієнт співвідношення позикових коштів до власних має стійку тенденцію до зниження і складає лише 0,379 у 2025 році.

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарського стану та поточної стратегії ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022–2025 роки, можна зробити такі узагальнюючі висновки:

Оцінка майнового стану та джерел фінансування: Встановлено, що підприємство має потужну власну капітальну базу, яка стабільно покриває

понад 72% потреб у фінансуванні активів. Відсутність довгострокових боргових зобов'язань та поступове зменшення кредиторської заборгованості свідчать про високий рівень фінансової автономії компанії. Проте, виявлено тенденцію до зниження загальної валюти балансу та вимивання оборотних активів, що в умовах енерготрейдингу обмежує маневреність компанії при здійсненні швидких торговельних операцій на спотових сегментах ринку.

Криза операційної моделі: Аналіз фінансових результатів засвідчив системну кризу діючої операційної моделі логістики. Незважаючи на стабільний майновий стан, компанія демонструє зниження чистого доходу та нездатність утримувати прибутковість у 2025 році (чистий збиток -443 тис. грн). Встановлено, що першопричиною збитковості стала невідповідність між темпами падіння доходів та зростанням собівартості реалізації (на 35,18% у 2025 році), що викликано неефективним управлінням енергетичними потоками та високою часткою штрафних витрат на Балансуючому ринку.

Логістичний розрив: Дослідження операційних метрик (табл. 2.4) довело, що зниження частки довгострокових контрактів (РДД) та перехід на спотові закупівлі (РДН) на тлі зростання похибки прогнозування споживання до 15% створили ситуацію, де логістична система компанії працює у «режимі гасіння пожеж». Відсутність автоматизованих інструментів прогнозування (предиктивної аналітики) робить підприємство вразливим до волатильності цін, що підтверджується від'ємними показниками рентабельності продажів (-22,91% у 2025 році) та капіталу (-5,04%).

Діагностика ринкової стійкості: Результати SWOT- та PEST-аналізів підтвердили наявність парадоксальної ситуації: компанія володіє ліцензійною спроможністю та фінансовою стійкістю, але втрачає ринкові позиції через застарілі методи управління потоками. Ринкове середовище створює високі загрози у вигляді цінових шоків, на які компанія з її нинішньою реактивною моделлю управління не може адекватно відповісти.

Стратегічний імператив: Завершальним висновком розділу є визнання того, що подальше функціонування ТзОВ «Інвест Захід Логіст» у межах поточної стратегії є недоцільним. Підприємство потребує негайної трансформації бізнес-моделі шляхом переходу від ситуативного трейдингу до інтелектуального управління енергетичними потоками на основі впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (ETRM-системи) та алгоритмів машинного навчання.

Таким чином, результати проведеної діагностики обґрунтовують необхідність розробки у третьому розділі дипломної роботи комплексу стратегічних заходів, спрямованих на цифровізацію логістичного контуру, автоматизацію процесу балансування портфеля та оптимізацію фінансових розрахунків, що дозволить підприємству вийти на траєкторію стабільного прибуткового розвитку.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ

3.1. Формування стратегічних альтернатив та обґрунтування цільової стратегії розвитку ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» перебуває у стані «фінансового парадоксу»: за наявності високого рівня фінансової стійкості та достатньої капіталізації, підприємство демонструє від'ємну рентабельність та збитковість операційної діяльності. Ключовою причиною цього є застаріла модель управління енергетичними потоками, яка не дозволяє ефективно мінімізувати небаланси електроенергії на оптовому ринку.

Для подолання виявлених деструктивних тенденцій нами було сформовано три стратегічні альтернативи розвитку, що базуються на зміні логістичного контуру компанії:

Альтернатива 1: Консервативна стратегія (мінімізація операційних ризиків).

Даний підхід передбачає повну відмову від торгівлі на спотових сегментах ринку (РДН, ВДР) та зосередження виключно на довгострокових двосторонніх договорах (РДД).

- » **Логіка стратегії:** Мінімізація ризику отримання штрафів за небаланси через відсутність зобов'язань щодо погодинного прогнозування.
- » **Слабкі сторони:** Низька маржинальність через обмеженість інструментарію та втрата конкурентоспроможності, оскільки

енерготрейдинг вимагає гнучкості, яку консервативна модель не забезпечує.

Альтернатива 2: Стратегія цифрової трансформації логістичних процесів.

Впровадження спеціалізованого програмного комплексу (ETRM-системи - Energy Trading and Risk Management) з інтеграцією алгоритмів машинного навчання для предиктивного прогнозування споживання клієнтів та управління енергетичними потоками.

- » **Логіка стратегії:** Перехід від реактивного управління до проактивного. Система в режимі реального часу аналізує споживання та автоматично формує торговельні заявки, що дозволяє оптимізувати логістичний контур та тримати похибку прогнозування в межах допустимих 3-5%.
- » **Сильні сторони:** Суттєве зниження витрат на врегулювання небалансів, що автоматично виводить операційну діяльність у прибуткову зону.

Альтернатива 3: Стратегія вертикальної інтеграції та інфраструктурного розвитку.

Створення власного портфеля генеруючих потужностей або систем накопичення енергії (Energy Storage).

- » **Логіка стратегії:** Фізичне хеджування ризиків через наявність активів, які можуть видавати енергію в мережу в години дефіциту (піки цін).
- » **Слабкі сторони:** Надвисока капіталоємність проекту, яка вимагає залучення зовнішнього фінансування, що на даному етапі є критичним ризиком для фінансової стійкості ТзОВ «Інвест Захід Логіст».

Для вибору оптимального шляху нами було застосовано метод багатокритеріального експертного оцінювання, де оцінювалися наступні фактори: фінансовий вплив, термін реалізації, технологічна складність та рівень ризику.

Таблиця 3.1

Матриця багатокритеріального оцінювання стратегічних альтернатив розвитку ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Критерії оцінювання	Консервативна стратегія	Стратегія цифрової трансформації	Стратегія вертикальної інтеграції
Фінансова доступність	8	7	2
Термін реалізації	9	8	3
Технологічна складність	9	6	3
Рівень ризику	7	8	4
Стратегічний ефект	3	9	7
Всього балів	36	38	19

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

За результатами аналізу, Стратегія цифрової трансформації (Альтернатива 2) набрала найвищий бал (38 балів). Її ключовою перевагою є можливість усунення першопричини збитків - неефективного управління небалансами - без необхідності залучення великих інвестицій у фізичну інфраструктуру. Цей підхід відповідає поточному стану компанії та дозволяє капіталізувати її майнову базу шляхом підвищення ефективності управління оборотними активами.

Проведений SWOT- та PEST-аналіз дає підстави стверджувати, що для ТзОВ «Інвест Захід Логіст» першочерговим стратегічним пріоритетом є не розширення масштабу діяльності, а підвищення якості управління вже наявними потоками. У сучасних умовах енергетичного ринку ключовим джерелом втрат підприємства виступає не стільки недостатній обсяг продажів, скільки низька точність прогнозування споживання, що призводить до небалансів, додаткових витрат і зниження маржі. Саме тому

стратегія, орієнтована на цифровізацію та автоматизацію процесів, є більш доцільною, ніж спроби швидкого масштабування без зміни внутрішньої моделі управління.

Вибір цільової стратегії повинен враховувати, що підприємство працює в середовищі високої цінової волатильності, регуляторної невизначеності та посиленої конкуренції. За таких умов традиційні підходи до управління енерготрейдингом втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої швидкості реакції на зміну ринкової кон'юнктури. Отже, найбільш перспективною є стратегія операційної трансформації, яка передбачає впровадження цифрових інструментів контролю, аналітики та планування енергетичних і фінансових потоків.

Альтернативою могла б бути стратегія розширення клієнтської бази шляхом активного виходу на нові сегменти ринку. Проте в умовах наявної збитковості така модель є ризикованою, оскільки збільшення обсягів продажу без удосконалення системи управління не гарантує зростання прибутку. Більше того, у разі збереження високого рівня небалансів розширення портфеля споживачів може навіть посилити фінансове навантаження на підприємство. Тому пріоритет слід надавати не екстенсивному, а інтенсивному розвитку.

Ще однією можливою альтернативою є стратегія фінансової економії, спрямована на скорочення витрат і оптимізацію адміністративних процесів. Однак самі по собі заходи економії не усувають першопричину проблеми - недостатню точність прогнозування та слабку інтеграцію ринкової інформації в управлінський цикл. Отже, економія може бути лише допоміжним напрямом, але не базовою стратегією розвитку. Саме цифрова трансформація дозволяє одночасно впливати і на витрати, і на якість рішень.

Таким чином, цільовою стратегією ТОВ «Інвест Захід Логіст» визначено стратегію цифрової трансформації логістичних процесів

(предиктивне управління потоками). Її реалізація передбачає інтеграцію цифровізації як основного драйвера оптимізації фінансових результатів. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству трансформувати логістичний контур з «витратного» на «ефективний», що закладе підвалини для стійкого фінансового зростання у середньостроковій перспективі.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління потоками

Для реалізації стратегії предиктивного трейдингу пропонується впровадження комплексу заходів, які оптимізують три ключові контури управління: інформаційний, операційно-енергетичний та фінансовий.

1. Модернізація інформаційних потоків (Цифрова трансформація)

Ключовою проблемою компанії є відсутність оперативної звітності про реальне споживання клієнтів. Пропонується впровадження хмарної системи ETRM (Energy Trading and Risk Management), яка забезпечить:

Автоматизовану інтеграцію з даними АСКОЕ (автоматизована система комерційного обліку електроенергії) клієнтів.

Функцію «предиктивного моніторингу», яка порівнює фактичне споживання з договірними графіками в режимі реального часу.

Зменшення часового лагу прийняття управлінських рішень з 24 годин до 15 хвилин [16, 29, 30, 31].

2. Оптимізація енергетичних потоків (Логістичне балансування)

Рекомендується реструктуризація портфеля закупівель з метою нівелювання ризику Балансуючого ринку:

Збільшення частки РДД (форвардних контрактів) до 80-85%: це створює базу, яка мінімізує потребу в спотових закупівлях.

Спеціалізація на Внутрішньодобовому ринку (ВДР): замість хаотичного закриття небалансів на Балансуючому ринку (де ціни є штрафними), трейдери компанії повинні переорієнтуватися на ВДР. Це дозволяє коригувати обсяги за 1–3 години до реального постачання за значно вигіднішими цінами.

Впровадження алгоритму «похибки прогнозу»: автоматична система, яка в разі різкого відхилення споживання клієнтом, миттєво генерує заявку на продаж/купівлю на ВДР, не очікуючи кінця доби.

3. Реформа фінансових потоків (Інструменти ціноутворення)

Для захисту фінансової стійкості необхідно змінити підхід до контрактування:

Формульне ціноутворення: перехід від фіксованої ціни для клієнтів до формули «Індекс РДН + маржа трейдера». Це перекладає ціновий ризик ринку на ринкові механізми, дозволяючи компанії зберігати свою маржу незалежно від стрибків цін на оптовому ринку.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів щодо вдосконалення управління потоками на ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Напрямок	Захід	Очікуваний результат
Інформаційний	Впровадження ETRM-системи	Скорочення похибки прогнозування на 60%
Енергетичний	Перехід з Балансуючого ринку на ВДР	Зменшення штрафів за небаланси на 75%
Фінансовий	Впровадження формульного ціноутворення	Стабілізація маржинального доходу

Джерело: сформовано автором.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ТзОВ «Інвест Захід Логіст» перейти від реактивної моделі роботи (коли компанія лише покриває збитки від небалансів) до проактивної, де кожна година постачання енергії

супроводжується динамічним коригуванням портфеля. Це не просто технологічне оновлення, а перехід до бізнес-моделі «розумного трейдингу», яка є стандартом для успішних енергокомпаній Європи.

Практична реалізація обраної стратегії повинна базуватися на впровадженні комплексного інструмента управління енергетичними операціями - ETRM-системи. Її основне призначення полягає в об'єднанні в єдиному інформаційному контурі даних про контракти, закупівлі, графіки споживання, небаланси, фінансові результати та ризики. Для енерготрейдингового підприємства це означає перехід від розрізненого управління до цілісної моделі, у якій усі рішення приймаються на основі актуальних і взаємопов'язаних даних.

У межах операційної моделі ETRM-система може виконувати кілька ключових функцій. По-перше, вона забезпечує збір та аналіз даних із різних джерел: комерційного обліку, прогнозів споживання, ринкових цін і контрактних параметрів. По-друге, система дає змогу формувати сценарії закупівлі електроенергії залежно від прогнозного навантаження. По-третє, вона дозволяє контролювати відхилення між запланованими та фактичними обсягами споживання, що є критично важливим для мінімізації небалансів.

Найбільш відчутний ефект від впровадження ETRM проявляється у сфері прогнозування. Якщо підприємство отримує оперативні дані про споживання та ринкові ціни, воно може точніше планувати обсяги закупівлі на ринку «на добу наперед» та внутрішньодобовому ринку. Це зменшує потребу в закупівлі електроенергії за менш вигідними цінами на балансуєчому ринку. Таким чином, система прямо впливає на зниження собівартості та покращення фінансового результату.

Окрім цифровізації прогнозування, важливо змінити і підхід до управління договірним портфелем. Доцільно перейти до багаторівневої моделі закупівель, у якій частина обсягів покривається довгостроковими

договорами, частина - оперативними ринковими угодами, а частина резервується для корекції фактичного попиту. Такий підхід знижує чутливість підприємства до різких коливань цін і дозволяє підтримувати стабільність постачання навіть за умов нестабільного споживання.

Для оцінювання ефективності впроваджених заходів необхідно визначити систему ключових показників. До них доцільно віднести: рівень небалансів, точність прогнозування, частку закупівель за оптимальною ціною, величину штрафних витрат, рентабельність продажів і швидкість обробки ринкових даних. Саме ці індикатори дадуть змогу оцінити, чи справді цифрові зміни покращили операційні результати підприємства, а не лише змінили форму управлінської звітності.

Доцільно також впровадити поетапний план реалізації стратегічних заходів. На першому етапі слід провести аудит інформаційних потоків і визначити джерела неефективності. На другому етапі - адаптувати систему планування до вимог ETRM. На третьому - забезпечити інтеграцію прогнозних моделей із комерційними та фінансовими процесами. На завершальному етапі - здійснювати постійний контроль відхилень і коригування стратегії на основі фактичних результатів.

У результаті практичні рекомендації зводяться до того, що підприємство повинно не просто автоматизувати облік, а створити керовану систему прийняття рішень у сфері енерготрейдингу. Саме така модель дозволить знизити операційні ризики, покращити використання оборотного капіталу та сформувану основу для стійкого розвитку в середньостроковій перспективі.

3.3. Фінансово-економічне обґрунтування ефективності стратегічних заходів

Для реалізації стратегії предиктивного трейдингу ТзОВ «Інвест Захід Логіст» необхідно здійснити інвестиції у технологічне переоснащення. Економічна ефективність заходів базується на скороченні витрат, пов'язаних з неефективним балансуванням енергопортфеля.

1. Розрахунок необхідних інвестицій Для впровадження системи автоматизованого управління потоками необхідно залучити 385 тис. грн. Структура витрат включає придбання ліцензії на ETRM-систему, налаштування інтеграційних шлюзів з АСКОЕ та навчання персоналу.

Таблиця 3.3

Капітальні витрати на впровадження системи автоматизації

Стаття інвестиційних витрат	Сума, тис. грн.
Придбання ліцензії на ETRM-систему	220
Розробка інтеграційних шлюзів (API) з АСКОЕ	80
Навчання персоналу та консалтинг	50
Резерв на непередбачувані витрати	35
Разом (загальний обсяг інвестицій)	385

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Розрахунки відображають структуру та загальний обсяг початкових інвестицій (капітальних вкладень), необхідних для переходу ТзОВ «Інвест Захід Логіст» на стратегію предиктивного трейдингу.

Загальна сума необхідних інвестицій становить 385 тис. грн. Цей бюджет деталізовано за чотирма основними статтями витрат:

Придбання ліцензії на ETRM-систему (220 тис. грн): Це найбільша стаття витрат (понад 57% від усього бюджету). Вона покриває вартість

спеціалізованого програмного забезпечення для управління енергетичними ринками та операційними ризиками (Energy Trading and Risk Management). Це ядро проєкту, яке автоматизує прогнозування.

Розробка інтеграційних шлюзів (API) з АСКОЕ (80 тис. грн): Витрати на технічну інтеграцію нової системи з наявною автоматизованою системою комерційного обліку електроенергії підприємства. Це необхідно для того, щоб ETRM-система отримувала точні дані про споживання та постачання в режимі реального часу без ручного введення.

Навчання персоналу та консалтинг (50 тис. грн): Кошти, спрямовані на підготовку аналітиків, трейдерів та фінансистів компанії. Оскільки ефективність предиктивного трейдингу залежить від коректної роботи користувачів із алгоритмами, цей етап є критичним для адаптації працівників до нового інструментарію.

Резерв на непередбачувані витрати (35 тис. грн): Стандартний фінансовий буфер (близько 9% від загального бюджету) на випадок додаткових технічних ускладнень під час розробки API, коливань вартості послуг чи потреби в додатковому налаштуванні системи на початкових етапах.

2. Прогноз фінансових результатів на 2026 рік Впровадження системи дозволить зменшити частку штрафних витрат на Балансуючому ринку з 15% до 4% від загального обсягу закупівлі. При збереженні обсягів реалізації на рівні 2025 року, це дозволить вийти на беззбитковість вже у першому півріччі 2026 року.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових результатів ТзОВ «Інвест Захід Логіст» на 2026 рік

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	Абсолютне відхилення (+/-)
----------	-------------------	----------------------	----------------------------------

Чистий дохід	1934	2400	466
Собівартість реалізації	1610	1350	-260
Валовий прибуток	324	1050	726
Адміністративні та комерційні витрати	767	670	-97
Чистий фінансовий результат (прибуток)	-443	380	823

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Прогноз показує очікувані зміни в доходах і витратах підприємства після впровадження ETRM-системи та переходу на предиктивний трейдинг порівняно з фактичними показниками кризового 2025 року.

Прогнозується зростання чистого прибутку з 1 934 тис. грн до 2 400 тис. грн (абсолютне відхилення становить +466 тис. грн). Це обумовлено підвищенням точності планування, оптимізацією закупівельного портфеля та використанням формульного ціноутворення, що дозволяє залучити або стабілізувати роботу з клієнтами.

Очікується суттєве зниження собівартості реалізації з 1 610 тис. грн до 1 350 тис. грн (економія становить -260 тис. грн). Це ключовий операційний ефект проєкту, який досягається за рахунок зменшення частки штрафів на Балансуючому ринку з 15% до 4% завдяки предиктивному контролю небалансів.

Внаслідок синергетичного ефекту (зростання виручки та падіння собівартості) валовий прибуток стрімко зростає з 324 тис. грн до 1 050 тис. грн (+726 тис. грн).

Передбачається адміністративних та комерційних витрат оптимізація та зниження з 767 тис. грн до 670 тис. грн (-97 тис. грн) завдяки автоматизації процесів та скороченню часу на ручну обробку ринкових даних.

Головний підсумок прогнозу - повне подолання збитковості. Замість фактичного чистого збитку 2025 року у розмірі -443 тис. грн, компанія

планує отримати чистий прибуток у розмірі 380 тис. грн. Загальний позитивний ефект (абсолютне покращення результату) становить 823 тис. грн.

3. Розрахунок показників інвестиційної привабливості

Оцінка ефективності проєкту базується на методі чистого дисконтованого доходу (NPV), де ставка дисконтування прийнята на рівні 18% (з урахуванням ризиків енергоринку).

Чистий дисконтований дохід (NPV): Розрахунки показують, що приріст прибутку протягом двох років перевищує дисконтовану вартість інвестицій.

Термін окупності (PP): Враховуючи щомісячну економію на штрафах, інвестиції повернуться за 10,5 місяців.

Чистий приведений дохід визначається за формулою:

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

, де CF_t - грошовий потік у році t , r - ставка дисконту, I_0 - початкові інвестиції. Строк окупності визначається як період, у якому накопичений дисконтований грошовий потік стає додатним. Для перевірки розрахунків усі прогностні значення мають бути наведені у проміжній таблиці з вихідними припущеннями щодо виручки, витрат, штрафів та економії від впровадження ETRM.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження ETRM-системи в діяльність ТзОВ «Інвест Захід Логіст» було здійснено розрахунок прогностних грошових потоків, дисконтування результатів та визначення основних показників ефективності інвестиційного проєкту. Розрахунки виконано на основі очікуваного зниження небалансів, скорочення операційних втрат і зростання чистого фінансового результату підприємства.

У межах даного підрозділу доцільно подати вихідні дані, прогноз руху грошових коштів та підсумкові результати оцінювання ефективності впровадження ETRM-системи.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для оцінювання ефективності впровадження ETRM-системи

Показник	Значення
Початкові інвестиції у впровадження ETRM-системи, тис. грн	85
Додаткові витрати на налаштування та навчання персоналу, тис. грн	15
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	100
Очікуване скорочення небалансів, %	4
Прогнозний чистий прибуток після впровадження, тис. грн	380
Строк реалізації проєкту, міс.	11
Ставка дисконту, %	18

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

У таблиці 3.5 наведено вихідні дані для оцінювання економічної ефективності впровадження ETRM-системи. Зокрема, визначено обсяг початкових інвестицій, додаткові витрати на налаштування та навчання персоналу, а також загальний обсяг вкладень у проєкт. Окрім цього, у таблиці подано очікуваний рівень скорочення небалансів, прогнозний чистий прибуток і строк реалізації заходу. Саме ці показники є базою для подальших розрахунків ефективності інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.6

Прогноз грошових потоків від впровадження ETRM-системи

Період	Надходження, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн
1	40	12	28
2	42	11	31
3	45	10	35

4	47	9	38
5	50	9	41
6	52	8	44
7	55	8	47
8	57	7	50
9	60	7	53
10	62	6	56
11	65	6	59
Разом	535	93	442

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

У таблиці 3.6 подано прогноз грошових потоків від упровадження ETRM-системи за окремими періодами. Видно, що надходження поступово зростають, тоді як витрати залишаються на відносно помірному рівні, що забезпечує позитивний чистий грошовий потік у кожному періоді. Така динаміка свідчить про очікуване підвищення результативності діяльності підприємства після реалізації запропонованого заходу. Накопичений підсумок грошових потоків підтверджує потенціал проєкту щодо створення економічного ефекту.

Таблиця 3.7

Розрахунок дисконтованих грошових потоків

Період	Чистий грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік, тис. грн
1	28	0,85	23,8
2	31	0,72	22,32
3	35	0,61	21,35
4	38	0,52	19,76
5	41	0,44	18,04
6	44	0,38	16,72
7	47	0,32	15,04
8	50	0,27	13,5
9	53	0,23	12,19
10	56	0,2	11,2
11	59	0,17	10,03
Разом	442		203,95

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

У таблиці 3.7 наведено розрахунок дисконтованих грошових потоків, що дає змогу врахувати зміну вартості грошей у часі. За результатами дисконтування видно, що кожен наступний період має меншу теперішню вартість, однак сукупний дисконтований потік залишається позитивним. Це підтверджує фінансову доцільність упровадження ETRM-системи та свідчить про наявність економічного ефекту від реалізації проєкту.

Таблиця 3.8

Підсумкові показники ефективності впровадження ETRM-системи

Показник	Значення
Загальний чистий грошовий потік, тис. грн	442
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	203,95
Початкові інвестиції, тис. грн	100
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн	294,96
Термін окупності (PP), міс.	11
Висновок	Проєкт є економічно доцільним

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

У таблиці 3.8 узагальнено основні показники ефективності впровадження ETRM-системи. Отримане значення чистого дисконтованого доходу є додатним, що свідчить про перевищення майбутніх вигід над обсягом початкових вкладень. Термін окупності становить 11 місяців, що характеризує проєкт як достатньо швидкоокупний. Отже, впровадження ETRM-системи є економічно доцільним і може бути рекомендовано до практичного використання.

Як видно з наведених розрахунків, впровадження ETRM-системи забезпечує позитивний економічний ефект для ТзОВ «Інвест Захід Логіст». Отримане значення NPV на рівні 294,96 тис. грн свідчить про перевищення

дисконтованих надходжень над обсягом початкових інвестицій, а термін окупності 11 місяців підтверджує високу швидкість повернення вкладених коштів.

Таким чином, запропонований захід є фінансово обґрунтованим і може бути рекомендований до впровадження як інструмент підвищення ефективності управління енергетичними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства.

Для оцінки стійкості результатів доцільно застосувати сценарний підхід. У базовому сценарії враховується прогнозована економія від ETRM та очікувана динаміка виручки; в оптимістичному - зростання ефекту від зниження штрафів і підвищення точності прогнозування; у песимістичному - часткове недосягнення очікуваного ефекту та збереження частини витрат на інтеграцію. Такий підхід дозволяє оцінити чутливість NPV і строку окупності до зміни ключових припущень.

Для практичної реалізації запропонованих заходів доцільно визначити поетапну дорожню карту впровадження ETRM-рішення в діяльність ТзОВ «Інвест Захід Логіст». На першому етапі протягом 0–3 місяців слід виконати інтеграцію API з наявними обліковими та операційними системами, налаштувати обмін даними та забезпечити єдину базу для прогнозування й контролю небалансів. На другому етапі протягом 1–2 місяців необхідно провести навчання персоналу, відповідального за трейдинг, планування та фінансовий облік, щоб забезпечити коректне використання функціоналу системи. На третьому етапі протягом 3 місяців доцільно запустити пілотну експлуатацію, у межах якої перевіряються точність прогнозів, стабільність процесів та відповідність очікуваному економічному ефекту.

Ключовими KPI для оцінки успішності впровадження є зниження суми штрафів за небаланси, підвищення точності прогнозування попиту і закупівель, скорочення часу ручної обробки даних, а також зростання

фінансової результативності операцій. У разі досягнення запланованих показників ETRM-рішення може бути масштабоване на повноцінну промислову експлуатацію. Такий підхід забезпечує контрольоване впровадження змін, зменшує операційні ризики та дає змогу оцінити ефект від цифровізації на практиці.

Таблиця 3.9

Дорожня карта впровадження ETRM

Етап	Термін	Зміст робіт	Відповідальні	KPI
Підготовчий	0–3 місяці	Інтеграція API з обліковими та операційними системами, налаштування обміну даними, формування єдиної бази для прогнозування	ІТ-відділ, фінансовий відділ, керівник проєкту	API інтегровано; дані надходять без помилок; готовність системи до пілоту
Навчальний	1–2 місяці	Навчання персоналу, який працює з трейдингом, плануванням і фінансовим обліком	Керівник проєкту, HR, внутрішні користувачі системи	Не менше 90% працівників пройшли навчання; тестування засвоєння функцій ETRM
Пілотний	3 місяці	Запуск системи в тестовому режимі, перевірка точності прогнозів і стабільності процесів	Керівник проєкту, фінансовий відділ, аналітик	Зменшення штрафів за небаланси; підвищення точності прогнозу; стабільна робота системи
Масштабування	Після завершення пілоту	Повноцінне впровадження ETRM у робочі процеси компанії	Керівництво, ІТ-відділ, фінансовий відділ	Досягнення цільових показників економії та скорочення ручної обробки даних

Джерело: сформовано автором.

Отже, фінансово-економічне обґрунтування підтверджує, що інвестиції у цифрову трансформацію є високорентабельними. Проект має відносно короткий термін окупності, що мінімізує інвестиційні ризики в умовах волатильності енергоринку. Впровадження запропонованих заходів

дозволить ТзОВ «Інвест Захід Логіст» не лише подолати кризові явища 2025 року, але й створити фундамент для стабільного зростання прибутковості у наступні періоди.

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано доцільність впровадження ETRM як інструмента для підвищення прозорості енерготрейдингу та управління ризиками. Запропоновано підхід до оцінки ефективності на основі фінансових показників, сценарного аналізу та чутливості до ключових параметрів. Визначено, що практична цінність запропонованих заходів полягає у зниженні небалансів, скороченні штрафів та підвищенні прогнозованості фінансового результату. Разом із тим результати залежать від якості вихідних даних, точності прогнозової моделі та темпів впровадження цифрових інструментів. За результатами проведеного аналізу сформовано такі висновки:

Оцінка майнового стану та структури активів. За досліджуваний період загальна вартість активів підприємства мала тенденцію до зниження: з 13 575 тис. грн у 2023 році до 12 129 тис. грн у 2025 році (за даними аналітичної системи), що корелює з даними балансу, де валюта балансу зменшилася до 12 130 тис. грн. Незважаючи на загальне скорочення майна, підприємство здійснює активну інвестиційну політику, що підтверджується стрімким зростанням вартості необоротних активів (основних засобів) з 512 тис. грн у 2022 році до 2 059 тис. грн у 2025 році. Натомість оборотні активи, які формують основну частку майна, скоротилися до 10 070 тис. грн у 2025 році.

Діагностика фінансової стійкості та джерел фінансування. Підприємство характеризується високим рівнем фінансової незалежності та автономії. Власний капітал є основою фінансової стійкості компанії, становлячи 8 793 тис. грн у 2025 році. Коефіцієнт автономії демонструє позитивну динаміку, досягнувши показника 0,725 у 2025 році. Стратегічною перевагою є повна відсутність довгострокових зобов'язань та стабільне

скорочення поточних зобов'язань, які у 2025 році зменшилися до 3 336 тис. грн.

Аналіз операційної ефективності та фінансових результатів. Попри міцну капітальну базу, операційна діяльність підприємства демонструє кризові тенденції. Чистий дохід від реалізації продукції після пікового значення у 2 864 тис. грн у 2023 році почав щорічно знижуватися, досягнувши 1 934 тис. грн у 2025 році. Водночас спостерігається неконтрольоване зростання собівартості реалізації, яка у 2025 році склала 1 610 тис. грн (проти 1 191 тис. грн у 2024 році). Дисбаланс між падінням доходів та зростанням витрат призвів до

Оцінка показників рентабельності та ліквідності. Кризовий стан операційної моделі підтверджується різким падінням показників прибутковості. Рентабельність продажу у 2025 році набула від'ємного значення (-22,9%), так само як і рентабельність власного капіталу (-5,0%) та чиста рентабельність діяльності (-27,5%). Аналіз ліквідності фіксує специфічний парадокс: коефіцієнт загальної ліквідності є високим (3,019 у 2025 році), що гарантує загальну платоспроможність, однак коефіцієнт абсолютної ліквідності є критично низьким (0,007), вказуючи на гострий дефіцит грошових коштів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «Інвест Захід Логіст» володіє значним запасом фінансової міцності та незалежності від зовнішніх кредиторів. Однак генерація чистих збитків у 2025 році та від'ємні показники рентабельності свідчать про зниження ефективності поточної комерційної стратегії. Подальший сталий розвиток підприємства обумовлює доцільність перегляду моделі управління логістичними потоками та операційними витратами, а також впровадження сучасних цифрових інструментів для стабілізації чистого доходу.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Енерготоргівля та логістика на сучасному ринку електричної енергії. *Fact.huastlor*. 2026. URL: <https://fact.huastlor.cx.ua/articles/energotorgivlja-e.html> (дата звернення: 16.06.2026).
2. Фінансова звітність ТзОВ «Інвест Захід Логіст». *ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» : інформаційно-аналітична платформа*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=26905276&tb=edr> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19> (дата звернення: 25.03.2026).
4. Про ринок природного газу : Закон України від 09.04.2015 р. № 329-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19> (дата звернення: 26.03.2026).
5. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергу та комунальних послуг : Закон України від 22.09.2016 р. № 1540-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19> (дата звернення: 26.03.2026).
6. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 р. № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15> (дата звернення: 26.03.2026).
7. Нафтогаз запровадив ІТ-систему з управління ризиками. *Укрінформ : мультимедійна платформа іномовлення України*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3034642-naftogaz-zaprovadiv-itsistemu-z-upravlinna-rizikami.html> (дата звернення: 15.04.2026).
8. Нафтогаз запровадив систему ETRM. *Mind.ua : незалежний журналістський бізнес-портал*. URL: <https://mind.ua/news/20215960-naftogaz-zaprovadiv-sistemu-etrm> (дата звернення: 15.04.2026).
9. Розвиток цифрових рішень в енергетиці обговорили на CDTO Forum 2026. *Міністерство енергетики України : офіційний вебсайт*. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/rozvytok-tsyfrovykh-rishen-v-enerhetytsi-obhovoryly-na-cdto-forum-2026> (дата звернення: 20.04.2026).
10. Цифрова трансформація в електроенергетиці: світові тенденції, особливості впровадження в Україні. *CIGRE Ukraine*. URL: <https://cigre.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/%D0%91%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2-%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%8E%D0%BA-...> (дата звернення: 20.04.2026).

11. Логістика в контексті цифрової трансформації. *Галицький економічний вісник (ТНТУ)*. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1374> (дата звернення: 20.04.2026).
12. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4574> (дата звернення: 20.04.2026).
13. Цифрові інструменти логістичного менеджменту в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Економіка та розвиток*. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1731> (дата звернення: 28.04.2026).
14. Перелік публікацій щодо відновлюваної енергетики. *Інститут відновлюваної енергетики НАН України*. URL: <https://www.ive.org.ua/language/uk/perelik-publikaczij/> (дата звернення: 28.04.2026).
15. Інформація Державної служби статистики України щодо енергетики та підприємств. *Електронний репозитарій НТУ «ХПІ»*. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/2fc8fdcd-191f-4217-bf2f-a7874c75afae/download> (дата звернення: 10.05.2026).
16. Моніторинг автоматизованих систем обліку та контролю електроспоживання. *Електронний науковий репозитарій КНТУ*. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/9b04fc8c-bf24-49d7-b26d-448597dd0323/download> (дата звернення: 13.05.2026).
17. Екологічна трансформація енергетичного ринку ЄС в умовах глобальних викликів : дисертація / Західноукраїнський національний університет. URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/disertacia/2026/2026_3/Kharkovskiy/Dysertacia_Kharkovskiy.pdf (дата звернення: 14.05.2026).
18. Публікації про цифрову енергетику та Smart Grid в українських університетських виданнях. *Ужгородський національний університет*. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/93448> (дата звернення: 14.05.2026).
19. Electricity Market Report. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/reports/electricity-market-report> (дата звернення: 20.05.2026).
20. Digitalisation and Energy. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/reports/digitalisation-and-energy> (дата звернення: 20.05.2026).
21. Innovation landscape for a renewable-powered future. *International Renewable Energy Agency*. URL: <https://www.irena.org/Publications> (дата звернення: 20.05.2026).
22. Market and balancing reports. *ENTSO-E*. URL: <https://www.entsoe.eu/data/market/> (дата звернення: 25.05.2026).
23. Market monitoring reports. *ACER*. URL: <https://www.acer.europa.eu/publications> (дата звернення: 25.05.2026).

24. Market data and reports. *Nord Pool*. URL: <https://www.nordpoolgroup.com/Market-data1/> (дата звернення: 25.05.2026).
25. Digital transformation in energy. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/topics/energy/> (дата звернення: 25.05.2026).
26. Energy and sustainability insights. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas> (дата звернення: 25.05.2026).
27. Energy, Resources & Industrials insights. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/energy.html> (дата звернення: 29.05.2026).
28. Energy, utilities and resources. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/energy-utilities-resources.html> (дата звернення: 29.05.2026).
29. Energy and utilities solutions. *SAP*. URL: <https://www.sap.com/industries/utilities.html> (дата звернення: 29.05.2026).
30. Energy and Water Utilities. *Oracle*. URL: <https://www.oracle.com/industries/energy-water/> (дата звернення: 31.05.2026).
31. Energy transition and digital operations. *Accenture*. URL: <https://www.accenture.com/us-en/industries/energy> (дата звернення: 31.05.2026).
32. Articles on digital transformation in energy and logistics. *Journal of Cleaner Production*. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production> (дата звернення: 31.05.2026).
33. Research on electricity market behavior and risk. *Energy Economics*. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/energy-economics> (дата звернення: 01.06.2026).