

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра – Менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Головний керівник: к.е.н., доцент кафедри МіЛ Дьяченко Ю. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення інвестиційної стратегії підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.7

Здобувачка: Валерія МАРЧЕНКО

Керівник: к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці вищої освіти

Валерії МАРЧЕНКО

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Удосконалення інвестиційної стратегії підприємства» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади інвестиційної стратегії підприємства. 1.1. Сутність та дефініція інвестицій в системі управління підприємством. 1.2. Основні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Оцінка середовища діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». 2.1. Характеристика ринку ресторанного бізнесу України. 2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». 2.3. Стратегічний аналіз ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи удосконалення інвестиційної стратегії ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». 3.1. Розробка напрямів інвестиційної стратегії підприємства. 3.2. Економічне обґрунтування та оцінка інвестиційної привабливості запропонованого проєкту. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 35, рисунків 4.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ 2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.
Здобувач-дипломник _____ Валерія МАРЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах нестабільного ринкового середовища підприємства ресторанного бізнесу потребують удосконалення інвестиційної стратегії як інструменту підвищення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг.

У першому розділі **«Теоретичні засади інвестиційної стратегії підприємства»** визначено сутність інвестицій в системі управління підприємством та основні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства.

У другому розділі **«Оцінка середовища діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»»** представлено характеристику ринку ресторанного бізнесу України, проведено оцінку фінансово-господарської діяльності та стратегічний аналіз ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна».

У третьому розділі **«Шляхи удосконалення інвестиційної стратегії ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»»** розроблено напрями інвестиційної стратегії підприємства, проведено економічне обґрунтування та оцінку інвестиційної привабливості запропонованого проєкту.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 67 сторінок, 35 таблиць та 4 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Ключові слова: інвестиційна стратегія, інвестиційна діяльність, стратегічне управління, ресторанний бізнес, підприємство.

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the fact that, under conditions of an unstable market environment, restaurant business enterprises need to improve their investment strategy as a tool for increasing financial stability and forming long-term competitive advantages.

The first section “Theoretical Foundations of an Enterprise Investment Strategy,” defines the essence of investments in the enterprise management system and presents the main approaches to forming an enterprise investment strategy.

The second section “Assessment of the Operating Environment of IE Baraieva Diana Dmytrivna,” characterizes the restaurant business market of Ukraine, evaluates the financial and economic activity, and provides a strategic analysis of IE Baraieva Diana Dmytrivna.

The third section “Ways to Improve the Investment Strategy of IE Baraieva Diana Dmytrivna,” the directions of the enterprise's investment strategy are developed, an economic justification and an assessment of the investment attractiveness of the proposed project are carried out.

The bachelor's qualification work contains 67 pages, 35 tables, 4 figures. The list of references includes 35 items.

Keywords: investment strategy, investment activity, strategic management, restaurant business, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та дефініція інвестицій в системі управління підприємством	9
1.2. Основні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БАРАЄВА ДІАНА ДМИТРІВНА»	25
2.1. Характеристика ринку ресторанного бізнесу України	25
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»	33
2.3. Стратегічний аналіз ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна».....	39
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «БАРАЄВА ДІАНА ДМИТРІВНА»	49
3.1. Розробка напрямів інвестиційної стратегії підприємства.....	49
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка інвестиційної привабливості запропонованого проекту.....	53
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах нестабільного ринкового середовища, зростання витрат, сезонності попиту, посилення конкуренції та цифрової трансформації підприємства ресторанного бізнесу потребують удосконалення інвестиційної стратегії як інструменту підвищення фінансової стійкості, ефективного використання власних ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Особливого значення це питання набуває для малих підприємств, зокрема фізичних осіб-підприємців, які мають обмежені фінансові можливості, але водночас потребують інвестицій у цифрові інструменти, маркетинг, сервіс та клієнтську лояльність.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти формування інвестиційної стратегії підприємства розглядалися у працях Н.Є.Скоробогатової, К.М. Дідура, О. М. Шуплат, О. О. Рудь, І. О. Седікової, Г.В. Пальвашової, Н.А. Асауленко, І. В. Царалунги, Л. О. Тарасенко, інших.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є формування рекомендацій щодо удосконалення інвестиційної стратегії ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянуто теоретичні засади інвестиційної стратегії підприємства;
- оцінено середовище діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»;
- розроблено напрями удосконалення інвестиційної стратегії підприємства;
- проведено економічне обґрунтування запропонованого інвестиційного напрямку.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення інвестиційної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення інвестиційної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення стратегічного менеджменту, інвестиційного менеджменту, фінансового аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інвестиційної діяльності та формування інвестиційної стратегії. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для з'ясування сутності інвестицій та інвестиційної стратегії підприємства), системний підхід (для оцінювання взаємозв'язку фінансових, організаційних, маркетингових і цифрових аспектів діяльності підприємства), статистичний метод (для обробки та систематизації фінансових і ринкових показників); порівняльний аналіз (для оцінки конкурентної позиції ресторанного комплексу); PESTEL-аналіз і SWOT-аналіз (для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства); розрахунково-аналітичний метод (для економічного обґрунтування запропонованого напряму інвестиційної стратегії); табличний метод (для наочного подання результатів дослідження).

Інформаційно-нормативною базою є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, відкриті аналітичні джерела щодо ресторанного бізнесу, дані YouControl, сторінка ресторанного комплексу RedHood у соціальних мережах, а також звітні та розрахункові матеріали щодо діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна».

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається у запропонованих рекомендаціях щодо удосконалення інвестиційної стратегії ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». Результати проведеного дослідження дадуть змогу малим підприємствам використати на практиці інструменти удосконалення інвестиційної стратегії.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Марченко В. С., Дьяченко Ю. В. Удосконалення інвестиційної стратегії підприємства. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 139-141.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та дефініція інвестицій в системі управління підприємством

У системі сучасного менеджменту інвестиції посідають особливе місце, оскільки саме через них підприємство переходить від поточного функціонування до розвитку, від підтримання наявного стану - до цілеспрямованого формування майбутніх конкурентних переваг. Базове тлумачення цієї категорії закріплено в Законі України «Про інвестиційну діяльність», де інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект. [1]. Уже саме таке формулювання свідчить, що законодавець не обмежує інвестиції лише грошовими ресурсами, а визнає їхню широку функціональну природу. Сучасне інвестиційне середовище в Україні формується ще й у межах більш широкого нормативного поля. Так, Закон України «Про режим іноземного інвестування» визначає правові засади залучення іноземного капіталу та гарантії для іноземних інвесторів [2], а Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» спрямований на створення сприятливих умов для реалізації великих інвестиційних проектів, що мають стратегічне значення для економічного розвитку та регіональної зайнятості [3]. Інвестиції, що спрямовуються на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів, очікуваний строк корисної експлуатації яких перевищує один рік, здійснюються у формі капітальних вкладень [1]. Отже, вже на рівні нормативної бази інвестиції виступають не

лише фінансовою категорією, а й інструментом економічної політики та управління розвитком.

Для підприємства інвестиції мають подвійний зміст. З одного боку, це витрати ресурсів у поточному періоді. З іншого - це очікування майбутніх вигід, які виправдовують такі витрати. Саме часовий розрив між вкладенням ресурсів і отриманням результату є однією з найважливіших рис інвестицій. На відміну від звичайних поточних витрат, інвестиції орієнтовані на майбутнє, а отже завжди пов'язані з невизначеністю. У науковій літературі слушно наголошується, що економічна сутність інвестицій полягає не тільки у вкладенні коштів, а й у трансформації ресурсів у новий виробничий, технологічний, організаційний або ринковий потенціал підприємства [5]. Саме ця трансформаційна ознака дає підстави розглядати інвестиції як механізм зміни якісного стану підприємства.

У вітчизняній науковій думці питання сутності інвестицій традиційно розглядається через поєднання ресурсного, процесного та результативного підходів. Н. Є. Скоробогатова підкреслює, що поняття інвестицій не можна зводити лише до бухгалтерського або фінансового трактування, оскільки інвестиційна діяльність охоплює більш широкий спектр економічних відносин, пов'язаних із вкладенням ресурсів в активи, здатні забезпечити майбутній економічний ефект [5]. Інакше кажучи, якщо підприємство розглядає інвестиції лише як витрати на придбання активів, воно ризикує втратити стратегічний зміст інвестування. Якщо ж інвестиції трактуються як інструмент розвитку, тоді важливим є їхній вплив на технологічний рівень, продуктивність, гнучкість бізнес-моделі та довгострокова вартість підприємства [5; 6].

Управлінський аспект інвестицій особливо виразно проявляється в тому, що кожне інвестиційне рішення є альтернативним. Підприємство завжди обирає між кількома варіантами використання обмежених ресурсів. К. М. Дідур слушно зазначає, що інвестиційна діяльність потребує не тільки фінансової підтримки, а й належного обґрунтування, планування та

оцінювання її ефективності. Він зазначає, що інвестиції - це довгострокові вкладення капіталу в грошовій, матеріальній, або нематеріальній формах, які майбутній або потенційний інвестор, бажає вкласти в проект, з метою підвищення ефективності функціонування будь-якої сфери діяльності даного проекту або ж фінансових інструментів (зарахуванням існуючих ризиків) та отримання прибутку або певного соціального ефекту. [6]. Сутність інвестицій більш глибоко розкривається через їхні характерні ознаки. Саме сукупність цих ознак дозволяє відрізнити інвестиції від звичайних поточних господарських витрат:

- 1) мають цільовий характер, адже завжди здійснюються для досягнення визначеного економічного, соціального, екологічного, змішаного результату;
- 2) мають строковий характер, оскільки орієнтовані на отримання ефекту в майбутньому періоді;
- 3) передбачають ризик, оскільки очікуваний результат залежить від внутрішніх можливостей підприємства і стану зовнішнього середовища;
- 4) потребують ресурсного забезпечення, а отже пов'язані з проблемою вартості капіталу, структури джерел фінансування і фінансової стійкості
- 5) завжди мають стратегічний вимір, навіть якщо на практиці реалізуються у формі конкретних коротко-, середньострокових проєктів [1; 7].

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням взаємозалежності між економічною діяльністю, екологічною та соціальною відповідальністю, що актуалізує питання інтеграції принципів сталого розвитку в усі сфери функціонування підприємств. В умовах зростаючої глобалізації, прискореного розвитку інформаційних технологій, економічної нестабільності та постійно змінюваного бізнес-середовища традиційні підходи до формування інвестиційних стратегій виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільного функціонування суб'єктів господарювання. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених як інвестиційній діяльності, так і сталому розвитку, питання комплексного поєднання

інвестиційних стратегій із принципами сталого розвитку залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, існуючі теоретичні розробки не завжди повною мірою враховують вплив економічної невизначеності на реалізацію фінансових стратегій, а також не систематизують механізми адаптації інвестиційних рішень до сучасних вимог екологічної та соціальної відповідальності. О. М. Шуплат доводить, що сучасні інвестиційні стратегії вже не можуть формуватися виключно на основі фінансових критеріїв, оскільки інвестор і підприємство дедалі частіше змушені враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти [7]. Отже, інвестиції в системі управління підприємством поступово переходять із вузького фінансового інструмента в площину стратегічного інструмента сталого розвитку.

Зарубіжні дослідження також підтверджують таку трансформацію змісту інвестицій. Г. Дзвіголь і М. Дзвіголь-Барош розглядають інвестиційну стратегію як основу сталого розвитку, пов'язуючи інвестиційні рішення з довгостроковими параметрами розвитку підприємства, його стійкістю та здатністю до адаптації [8]. Важливо, що в цьому підході інвестиції трактуються в тісному зв'язку з корпоративним управлінням, експертною оцінкою стратегічних пріоритетів і механізмами формування капіталу.

Ще одним важливим аспектом є класифікація інвестицій. Саме через класифікаційний підхід можна побачити, наскільки багатогранною є сутність інвестицій. У законодавстві України до інвестицій віднесено кошти, цінні папери, рухоме і нерухоме майно, майнові права інтелектуальної власності, технічні, технологічні та комерційні знання, а також права користування природними ресурсами [1]. У бухгалтерському аспекті окремо регламентуються фінансові інвестиції, порядок відображення яких визначає НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» [4]. Це дає підстави розмежовувати реальні та фінансові інвестиції. Реальні інвестиції спрямовані на створення чи оновлення виробничої, сервісної, технологічної та організаційної основи діяльності підприємства, тоді як фінансові - на вкладення в корпоративні права, цінні папери та інші фінансові інструменти [4]. Тобто це вкладення

коштів у фізичні матеріальні чи нематеріальні активи, безпосередньо пов'язані з розвитком бізнесу або виробництва. Вони спрямовані на створення нових або розширення/модернізацію існуючих потужностей задля отримання прибутку.

У цьому контексті важливо підкреслити, що інвестиції не слід ототожнювати лише з капітальними вкладеннями. Капітальні вкладення - це довгострокові витрати на створення, розширення, реконструкцію та технічне переозброєння основних фондів. Вони спрямовуються на розвиток як виробничої, так і невиробничої сфер діяльності та підлягають подальшій амортизації [9]. Це означає, що сучасна інвестиційна діяльність підприємства дедалі більше пов'язана з матеріальними активами та нематеріальними факторами зростання. Так, цінність підприємства дедалі більшою мірою формується ще й за рахунок даних, знань, компетенцій, інновацій та цифрової інфраструктури [7; 9].

Впровадження інновацій на підприємствах характеризується нерівномірністю та великими часовими лагами. Більшість із них усвідомлює необхідність інноваційної політики, але успішному її здійсненню заважають різні перешкоди, зокрема фінансові. На нашу думку, незважаючи на щорічне збільшення обсягів фінансування інноваційної діяльності в Україні, коштів, що виділяються на зазначені цілі, не вистачає. Яскравим доказом цього є значення показника, який характеризує стан фінансування інноваційної діяльності в країні, є його частка у валовому внутрішньому продукті (ВВП). В Україні занижений рівень фінансування науково-технічної діяльності з Державного бюджету, який протягом останніх років не перевищує 0,4 % ВВП при нормі - 1,7 %. Також питома вага фундаментальних досліджень у розподілі за видами наукових робіт не перевищує 0,2% ВВП, тоді як навіть у пострадянських країнах витрати на фундаментальні дослідження становлять 0,5-0,6 % ВВП. Фактично частка ВВП, яка витрачається на наукові дослідження в Україні в 2,5-5 разів менша, ніж у провідних країнах світу [13].

Сутність інвестицій тісно пов'язана і з категорією інвестиційного потенціалу. Якщо інвестиції є процесом вкладення ресурсів, то інвестиційний потенціал відображає можливості підприємства здійснювати таке вкладення та ефективно його реалізовувати. А. О. Черняєва та О. В. Суховеев підкреслюють, що потенціал інвестиційної діяльності слід розглядати як сукупність ресурсних, організаційних, фінансових та управлінських можливостей підприємства щодо забезпечення інвестиційного процесу [17]. І. В. Царалунга та Л. О. Тарасенко доводять, що розробці інвестиційної стратегії має передувати глибокий аналіз фінансового стану, джерел фінансування та інвестиційного потенціалу підприємства [15]. У цьому аспекті інвестиції є ще й об'єктом інформаційно-аналітичного забезпечення та управлінського контролю. Тому в менеджменті підприємства інвестиції перебувають на перетині стратегічного планування, фінансового аналізу, ризик-менеджменту та оцінювання ефективності.

У виробничих і сервісних підприємствах інвестиції виконують відтворювальну, інноваційну, структурну та конкурентну функції. В. Зеленьак, В. Шалений та О. Депарма наголошують, що ефективна інвестиційна діяльність дозволяє прискорити темпи відтворення виробничих засобів, а відтак впливає на продуктивність, оновлення ресурсної бази та загальний стан підприємства [16]. Проте відтворювальна функція є лише одним виміром інвестицій. Не менш важливою є інноваційна функція, оскільки саме інвестиції створюють основу для впровадження нових технологій і управлінських рішень. Конкурентна функція проявляється в тому, що інвестиції допомагають підприємству знизити витрати, підвищити якість, покращити сервіс, прискорити процеси та, зрештою, посилити ринкову позицію [13; 14; 16]. Отже, інвестиції в системі управління підприємством є багатофункціональним інструментом.

Важливим є інституційний вимір інвестицій. І. В. Вонс підкреслює, що інвестиційна діяльність організацій є об'єктом інституційного управління та регулювання, а її стратегічний характер розкривається через формування

довгострокових цілей і механізмів їх реалізації [18]. Для підприємства це означає, що сутність інвестицій визначається внутрішніми рішеннями менеджменту та якістю зовнішнього середовища: стабільністю правил гри, державними гарантіями, доступом до фінансових інструментів, інституційною підтримкою та рівнем захисту прав інвестора. Тому інвестиції набувають подвійної природи - внутрішньої, як інструмента корпоративного розвитку, та зовнішньої, як елемента економічної системи.

Вітчизняні дослідники також акцентують на тому, що інвестиційна стратегія формується в умовах кризи, турбулентності та структурних змін. Романів А. В. та Ситник Й. С. зазначають, що зміст інвестиційної стратегії підприємства змінюється залежно від контексту її застосування, а сам процес розроблення стратегії потребує врахування структурних, економічних і фінансових ризиків [19]. О. Христенко та В. Кертичак підкреслюють важливість визначення інвестиційної стратегії розвитку підприємства саме в умовах кризової економіки [20].

Крім того, сутність інвестицій доцільно розглядати через їхні функції в системі управління підприємством. Через них інвестиції стають стрижневим елементом системи управління розвитком [13; 16; 17]:

- 1) відтворення - забезпечуючи оновлення основних засобів, технологій і матеріально-технічної бази;
- 2) розвитку - коли вкладення не просто підтримують наявний стан, а створюють нові можливості для зростання;
- 3) інноваційна - через них впроваджуються технологічні, організаційні та продуктові зміни;
- 4) інтеграційна - пов'язує між собою фінансовий менеджмент, виробничу політику, маркетинг, кадровий розвиток і стратегічне планування;
- 5) підвищення економічної безпеки - при правильному виборі пріоритетів допомагають підприємству знижувати залежність від застарілих технологій, коливань попиту або вузької ринкової спеціалізації.

Сучасні інвестиційні потоки, за даними міжнародних аналітичних звітів, все більше зміщуються у бік секторів, де ключову роль відіграють цифрові рішення, знання та технології [9]. Дефініція інвестицій повинна охоплювати не тільки уречевлені форми капіталу, а й інтелектуальні та організаційні активи. Для повнішого розуміння категорії важливо враховувати також взаємозв'язок інвестицій та інвестиційної привабливості підприємства. Якщо інвестиція є актом вкладення, то інвестиційна привабливість відображає ступінь готовності внутрішніх і зовнішніх суб'єктів підтримати це вкладення. Тобто управління інвестиціями передбачає вміння підприємства інвестувати та здатність бути об'єктом інвестування для інших суб'єктів - банків, фондів, державних програм, стратегічних партнерів, іноземних інвесторів [2; 3; 16; 20] (рис.1.1).

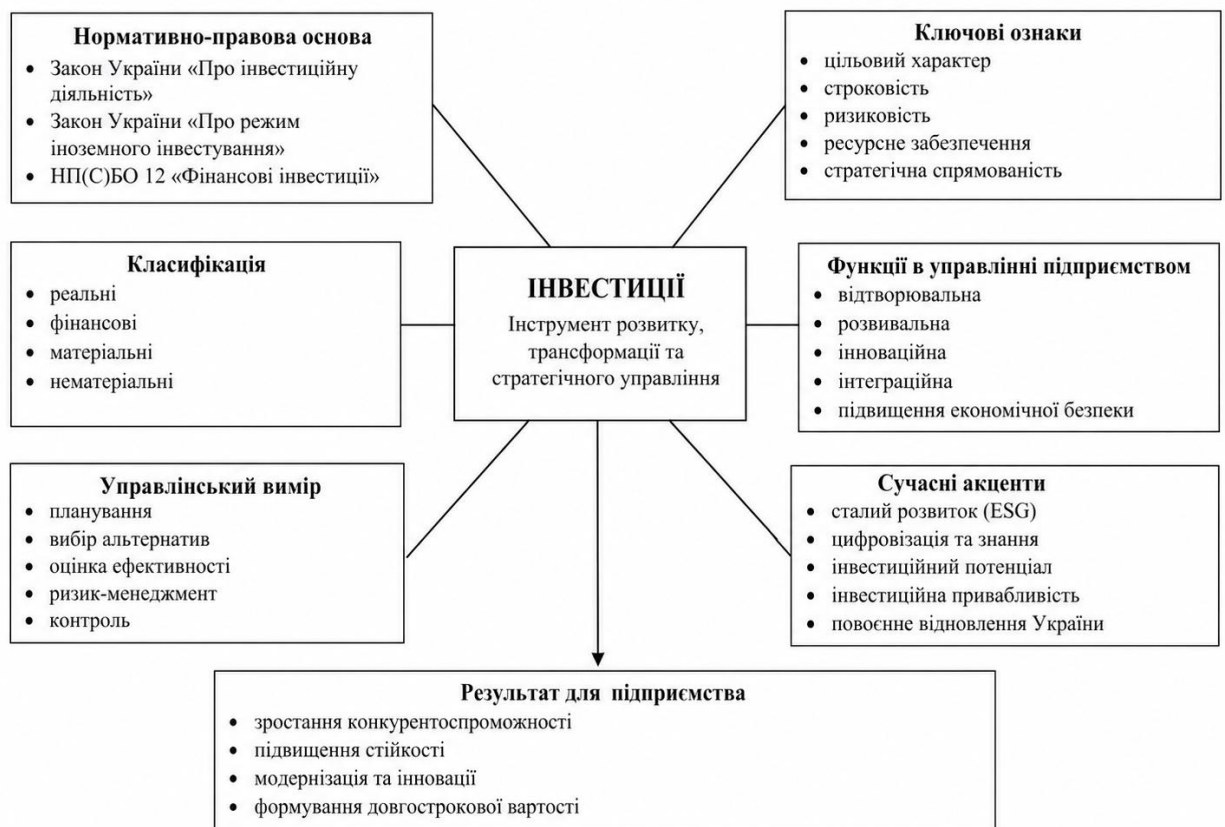


Рис. 1.1. Сутність поняття «інвестиції» у системі управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [11; 17; 19].

Важливо зазначити, що в умовах повоєнного відновлення України зміст інвестицій набуває ще одного виміру - відновлювально-модернізаційного. Для підприємства це означає, що стратегія інвестування повинна враховувати не тільки власні комерційні інтереси, а й нові параметри макросередовища: доступність міжнародних програм підтримки, державні стимули, страхування ризиків, логістику та зміну структури попиту. Тому поняття інвестицій у сучасних українських умовах є ширшим за класичні уявлення про капіталовкладення.

1.2. Основні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства

Інвестиційна діяльність підприємства у всіх її формах не може зводитися до задоволення його поточних інвестиційних потреб, які обумовлені необхідністю заміни зношених активів або їхнього приросту у зв'язку зі змінами обсягу і структури господарської діяльності. Необхідність забезпечення стійкого стану підприємства на ринку, його економічного розвитку вимагає відповідної інвестиційної підтримки. Це обумовлює необхідність чіткої системи управління інвестиційною діяльністю на основі науково передбачення її напрямків і форм, забезпечення здатності адаптуватись до загальних цілей розвитку підприємства та умов зовнішнього мінливого середовища його функціонування. Ефективним інструментом перспективного управління інвестиційною діяльністю підприємства, в умовах реалізації цілей економічного розвитку підприємства істотних змін макроекономічних факторів, впливу державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку і, пов'язаної з цим невизначеності, є інвестиційна стратегія. Інвестиційна стратегія- це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що обумовлені загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Інвестиційну стратегію можна представити як генеральний план дій у сфері інвестиційної діяльності підприємства, який визначає пріоритети її напрямків і форм, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей. Поєднання в інвестиційній стратегії системи цілей і шляхів їх досягнення визначає межі можливої інвестиційної активності підприємства і прийнятих інвестиційних рішень по напрямках формах його інвестиційної діяльності в перспективному періоді. Інвестиційну стратегію підприємства можна охарактеризувати також як систему формалізованих критеріїв, по яких воно оцінює і реалізує свої інвестиційні можливості, моделює перспективну інвестиційну позицію і забезпечує її досягнення. Отже, інвестиційна стратегія являє собою системну концепцію, що пов'язує і спрямовує розвиток інвестиційної діяльності підприємства.

Розробка інвестиційної стратегії передбачає постановку цілей інвестиційної діяльності, визначення її пріоритетних напрямків і форм, оптимізацію структури сформованих інвестиційних ресурсів їхнього розподілу, вироблення інвестиційної політики по найбільш важливих аспектах інвестиційної діяльності, підтримку взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним середовищем.

Інвестиційна стратегія є найважливішою складовою загальної системи стратегічного вибору підприємства, основними елементами якого є місія, загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій в розрізі окремих видів діяльності, засоби формування і розподілу ресурсів. При цьому інвестиційна стратегія знаходиться у певній співвідпорядкованості з іншими елементами стратегічного вибору підприємства. Розуміння взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє зробити більш ефективним процес її розробки. О. О. Рудь підкреслює, що формування інвестиційної стратегії має здійснюватися у взаємозв'язку із життєвим циклом підприємства, базовою стратегією, цілями економічного

розвитку та впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [11]. Інвестиційна стратегія являє собою довгостроково орієнтовану сукупність управлінських рішень і заходів, спрямованих на залучення, концентрацію та ефективне використання різних видів ресурсів з метою забезпечення результативної взаємодії суб'єктів і об'єктів інвестиційної діяльності. Її реалізація покликана забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства та формування стійких конкурентних переваг на ринку товарів і послуг.

Ефективність інвестиційної діяльності залежать від фінансового положення підприємства, а також від структури інвестицій щодо їх розподілу на прямі та портфельні. Відповідно ефективне вкладення капіталу в те чи інше підприємство, в ту чи іншу структуру, в матеріальне виробництво або науково-технічне дослідження є гострою проблемою. Для вигідного вкладення коштів й призначена інвестиційна стратегія. Інвестиційна стратегія як одна з функціональних стратегій є невід'ємною складовою системи стратегічного менеджменту комерційної організації, і процес її формування підпорядковується законам і правилам стратегічного управління [10; 11]. Розгляд наведених визначень не виявив суттєвих розбіжностей в підходах науковців до розкриття змісту інвестиційної стратегії та дозволив виділити її основні властивості й особливості. Так, інвестиційна стратегія:

- підпорядковується загальній стратегії підприємства та розробляється з урахуванням цілей довгострокового розвитку підприємства;
- визначає довгострокові цільові орієнтири та пріоритети інвестиційної діяльності на певні періоди;
- окреслює напрями та форми інвестування, особливості інвестиційних потоків, обсяги інвестиційних ресурсів для досягнення встановлених завдань;
- взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями та підтримує їх реалізацію через управління інвестиційними потоками. Кожний інвестор має свою інвестиційну стратегію відповідно інтересам і можливостям.

Однак базово вони поділяються на декілька видів. Фундаментально інвестиційні стратегії відрізняються за термінами інвестування, рівнем

ризиком і активністю угод. Залежно від терміну інвестування відповідні стратегії поділяють на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Короткострокові стратегії передбачають вкладення на термін до одного року. Такі стратегії обираються тими інвесторами, які готові ризикувати та мають на меті отримання швидкого результату. Цей підхід може забезпечувати швидкий дохід, однак потребує значної уваги, знань, досвіду та часу. Тому він, зазвичай, не підходить для інвесторів початківців.

Середньострокові стратегії розробляються для інвестицій терміном від одного до п'яти років. Такий варіант не потребує багато часу та дозволяє отримати прибуток досить швидко. Його ще визначають як компромісний, оскільки сприяє балансу між бажаним результатом і рівнем ризику. Довгострокові стратегії орієнтовані на термін більше п'яти років та передбачають інвестування в акції, облігації, нерухомість або інші активи з метою довгострокового зростання капіталу. Таке інвестування здійснюється для захисту своїх накопичень від інфляції.

За рівнем ризику інвестиційні стратегії диференціюються на консервативні, помірні та агресивні. Консервативні стратегії, зазвичай, пов'язані з інвестуванням в надійні активи, що обумовлює низький рівень ризику. Помірні передбачають середній рівень ризику, оскільки інвестиції спрямовуються переважно в консервативні активи і тільки 20-30% з них у ризиковані. За агресивного підходу більше половини коштів інвестуються в ризиковані активи і, відповідно, пов'язані з високим рівнем ризику. Дохідність активів і рівень ризику є взаємопов'язаними аспектами. Надійні та консервативні інструменти не забезпечують високий прибуток, але захищають капітал від інфляції. Чим нестабільнішим є актив, тим вищим є очікуваний дохід, але й зростають шанси втратити кошти. Активність в управлінні інвестиціями зумовлює розподіл стратегій на активні та пасивні. Активні стратегії передбачають постійний моніторинг ринкової ситуації та реагування на зміни, що відбуваються. Пасивні не потребують активної участі інвесторів і характеризуються невеликою кількістю угод. Важливим

напрямом, який впливає на вибір інвестиційної стратегії є диференціація інвестицій за об'єктом вкладень на реальні та фінансові. Інвестиційна діяльність щодо реальних і фінансових вкладень має свою специфіку та базується на різних видах стратегій. Для реальних інвестицій застосовуються стратегії прискореного зростання, обмеженого зростання інерційного зростання та комбіновані. Стратегії прискореного зростання застосовуються в умовах орієнтації підприємства на забезпечення високих темпів обсягів діяльності. Відповідно виникає необхідність в зростанні обсягу інвестицій для приросту основних та оборотних засобів. На основі стратегії обмеженого зростання здійснюють інвестиційну діяльність підприємства, які мають стабільне становище на ринку. Інвестиції в цьому випадку спрямовуються на розширення виробництва. Такі стратегії можуть застосовуватись суб'єктами бізнесу, які працюють в умовах обмежених ресурсів і змушені обмежувати розвиток. Стратегії інерційного зростання можуть обиратись підприємствами, які функціонують в умовах жорстких ресурсних обмежень, котрі не дозволяють забезпечити прискорення економічного зростання.

Вибір напрямів інвестиційних потоків здійснюється з урахуванням ресурсного забезпечення на користь найбільш пріоритетних проєктів. Комбінованими стратегіями, зазвичай, користуються великі підприємства з різними бізнес-процесами та підрозділами, для розвитку яких розробляються окремі стратегії. В процесі фінансового інвестування застосовують агресивні, помірні та консервативні стратегії. Таким чином, вибір інвестиційної стратегії базується на загальній стратегії підприємства та цілях його довгострокового розвитку, а також напрямках і специфіці інвестиційної діяльності. В процесі вибору слід також визначитись зі своїми вподобаннями, а саме: метою інвестування, часом здійснення вкладень, прийнятним рівнем ризику та можливостями дослідження ринку.

Логічним продовженням адаптивного підходу є ризик-орієнтований підхід, тобто інвестиційна стратегія розробляється з урахуванням не лише бажаних результатів, а й спектра можливих загроз [19, 20]. У статті І. О.

Седікової, Г. В. Пальвашової та Н. А. Асауленко зазначено, що інвестиційна стратегія є інструментом довгострокового управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах змін мікро- і макроекономічних чинників, а також невизначеності інвестиційного ринку [13]. Ресурсний підхід дозволяє зіставляти стратегічні амбіції з фактичними можливостями, а отже знижує ризик створення декларативної, але нездійсненої стратегії.

Ще одним важливим підходом є аналітико-інформаційний. Його значення особливо зросло в умовах цифровізації управління. У його межах інвестиційна стратегія розглядається як результат аналітичної роботи, що базується на якісній інформації, системі показників, прогнозах, оцінці сценаріїв, цифрових інструментах аналізу і підтримки рішень [15].

Інноваційно-цифровий підхід розглядається як самостійний. Його суть в тому, що інвестиційна стратегія повинна враховувати структурне зрушення економіки у бік цифрових активів, автоматизації, даних, платформ, програмного забезпечення і інтелектуальних систем. Седікова І. О. та співавтори наголошують, що інвестиційна стратегія є інструментом формування стійких конкурентних переваг підприємств [13; 14].

Інституційний підхід акцентує увагу на тому, що якість стратегії залежить від внутрішніх управлінських рішень, зовнішнього регуляторного та організаційного середовища [2; 3; 18]. Доцільно виділити функціонально-цільовий підхід, коли інвестиційна стратегія вибудовується навколо певних стратегічних функцій або цілей: зростання, модернізації, диверсифікації, антикризового відновлення, інноваційного прориву, цифрової трансформації, підвищення експортного потенціалу тощо. Такий підхід корисний у практиці підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу [11; 19; 20].

Формуючи інвестиційну стратегію, необхідно мати на увазі, що інвестиційна діяльність є головним механізмом впровадження технологічних нововведень, що забезпечують зростання конкурентної позиції підприємств машинобудування на ринку. Тому реалізація спільних цілей стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежить від того, наскільки його

інвестиційна стратегія відбиває досягнуті результати технологічного прогресу і адаптована до швидкого використання нових його результатів.

Практично усі основні інвестиційні рішення, що приймаються в процесі формування інвестиційної стратегії, в тій або іншій мірі змінюють рівень інвестиційного ризику. В першу чергу це пов'язано з вибором напрямів і форм інвестиційної діяльності, формуванням інвестиційних ресурсів, впровадженням нових організаційних структур управління інвестиційною діяльністю. Особливо сильно рівень інвестиційного ризику зростає в періоди коливань ставки відсотка і росту інфляції. У зв'язку з різним менталітетом інвестиційної поведінки по відношенню до рівня допустимого інвестиційного ризику на кожному підприємстві в процесі розробки інвестиційної стратегії цей параметр повинен встановлюватися диференційовано. Орієнтація на професійний апарат інвестиційних менеджерів в процесі реалізації інвестиційної стратегії повинна стати основою управління інвестиційною політикою підприємства. Якби фахівці не притягувалися до розробки окремих параметрів інвестиційної стратегії підприємств, її реалізацію повинні забезпечувати підготовлені фахівці - інвестиційні менеджери, - які мають бути ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління реальними інвестиційними проектами і портфелем фінансових інвестицій, володіти методами стратегічного інвестиційного контролінгу.

Забезпечення розробленої інвестиційної стратегії підприємств відповідними організаційними структурами управління інвестиційною діяльністю і принципами інвестиційної культури. Найважливішою умовою ефективної реалізації інвестиційної стратегії є зміни організаційної структури управління і інвестиційної культури, що відповідають їй. Стратегічні зміни, що передбачаються, в області організаційної структури і інвестиційної культури мають бути складовою частиною параметрів інвестиційної стратегії, що забезпечують ту, що її, що реалізовується. Ключові підходи систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення основних підходів до формування інвестиційної стратегії підприємства

Підхід	Сутність	Управлінське значення
Стратегічний	узгодження інвестицій із загальною стратегією підприємства	визначає довгострокові пріоритети вкладення ресурсів
Системно-процесний	стратегія як частина управління та послідовність дій	узгоджує цілі, ресурси, етапи реалізації і контроль
Адаптивно-ризиковий	урахування нестабільності середовища, криз і загроз	підвищує гнучкість стратегії та реалістичність рішень
Ресурсно-аналітичний	оцінювання потенціалу, фінансів, даних і прогнозів	зіставляє стратегічні наміри з реальними можливостями
Інноваційно-сталій	орієнтація на цифровізацію, інновації, ESG і конкурентні переваги	формує основу довгострокової стійкості та розвитку

Джерело: узагальнено автором [7-20].

Диверсифікація інвестиційної діяльності, здійснювана в процесі розробки інвестиційної політики, дозволяє отримати ефект синергізму, при якому загальний ефект діяльності підприємств значно більше, ніж ефект окремих підрозділів. Для отримання ефекту синергізму підприємство може обрати наступальну інвестиційну політику, коли в якості критерію пошуку об'єктів інвестування використовуються майбутні переваги конгломерату, або захисну інвестиційну стратегію, коли пошук об'єктів інвестування спрямований на усунення слабкостей виробництв.

Висновки до розділу 1

Сучасна інвестиційна стратегія має формуватися з урахуванням української специфіки: високої турбулентності зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів, потреби в післякризовому та повоєнному відновленні, посиленні ролі цифрових інструментів управління, зростанні значення інституційних гарантій інвестування. Так значення набувають її гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін, поєднання внутрішніх джерел розвитку із зовнішніми механізмами підтримки. Ефективна інвестиційна стратегія підприємства має бути достатньо гнучкою, антикризовою та орієнтованою на довгострокове зміцнення життєздатності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БАРАЄВА ДІАНА ДМИТРІВНА»

2.1. Характеристика ринку ресторанного бізнесу України

Ринок ресторанних послуг України у 2021-2025 рр. розвивався в умовах послідовної зміни кризових чинників: наслідків пандемії COVID-19, повномасштабної війни, міграції населення, інфляційного тиску, енергетичних ризиків, кадрового дефіциту та зміни споживчої поведінки. Так, у 2021 р. ресторанний ринок демонстрував відновлення після першого етапу пандемійної кризи. За оцінками RestaurantConsulting, за січень-вересень 2021 р. обсяг торговельних надходжень ресторанного ринку України становив близько 19,3 млрд грн, що було приблизно на 6 млрд грн, або на 45,9%, більше, ніж за відповідний період 2020 р. [21]. Водночас навіть у 2021 р. поточні торговельні надходження сегмента B2C ще не досягали рівня 2019 р. [1]. Отже, базовий стан ринку перед повномасштабною війною можна охарактеризувати не як повне відновлення, а як поступове повернення до зростання після карантинних обмежень.

Після лютого 2022 р. ресторанний сектор зазнав різкого структурного удару. Війна змінила географію попиту, призвела до закриття частини закладів, переміщення бізнесу та споживачів, зміни логістики, подорожчання сировини і зростання непередбачуваності операційної діяльності. За даними Pro-Consulting, у 2022 р. до 2021 р. відвідуваність зменшилася в усіх основних форматах громадського харчування: у барах/пабах на 26,4%, у ресторанах на 20,6%, у кафе на 18,9%, у кав'ярнях на 16,7%, у фаст-фуді на 16,5%, а в готелях на 62,9% [26]. Така різниця свідчить, що найстійкішими виявилися простіші та щоденні формати споживання, тоді як залежні від туризму та вечірнього дозвілля сегменти постраждали сильніше (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Узагальнення кількісних індикаторів ринку ресторанних послуг України

Період	Показник / індикатор	Значення	Аналітичний зміст
2021, січень-вересень	Торговельні надходження ресторанного ринку	близько 19,3 млрд грн; +45,9% до 2020 р.	Відновлення після пандемійного спаду, але не повернення до рівня 2019 р.
2022 до 2021	Відвідуваність основних форматів	зниження: бари/паби - 26,4%, ресторани -20,6%, кафе -18,9%, кав'ярні - 16,7%, фаст-фуд -16,5%	Перший воєнний шок, падіння трафіку та перерозподіл попиту.
II півр. 2023 до II півр. 2022	Виручка, відвідуваність, середній чек	виручка +30%, відвідуваність +10%, середній чек +18%	Початок відновлення ринку після різкого спаду 2022 р.
2024 до 2023	Виручка, середній чек, відвідуваність	виручка +10%, середній чек +17%, відвідуваність -3%	Зростання виручки переважно за рахунок підвищення цін, а не збільшення кількості гостей.
2025 до 2024	Виручка, середній чек, відвідуваність	виручка +6%, середній чек +17%, відвідуваність -8%	Ринок зберігає номінальне зростання, але трафік скорочується.

Джерело: узагальнено автором за відкритими даними [21-24; 26].

Наведена таблиця показує, що у 2021-2025 рр. ринок пройшов три послідовні фази: постпандемійне відновлення, воєнний шок та адаптаційне зростання. Найважливішою особливістю періоду 2023-2025 рр. є те, що зростання виручки не означало автоматичного збільшення реального попиту. У 2023 р. відновлення ще супроводжувалося збільшенням відвідуваності, але у 2024-2025 рр. виручка зростала на фоні падіння кількості чеків. Це означає, що ринок дедалі більше підтримувався підвищенням середнього чека, а не розширенням клієнтської бази.

Дані рис. 2.1 підтверджують ключову тенденцію: у 2024 і 2025 роках показник відвідуваності мав від'ємну динаміку, тоді як середній чек стабільно зростав. У 2024 р. Poster зафіксував зростання виручки закладів громадського харчування на 10% до 2023 р., збільшення середнього чека на 17% та падіння відвідуваності на 3% [23]. У 2025 р. ситуація стала ще більш

напруженою: виручка зростає лише на 6%, середній чек знову збільшився на 17%, а відвідуваність знизилася вже на 8% [24]. Це свідчить про поступове вичерпання потенціалу простого підвищення цін як компенсатора падіння трафіку.

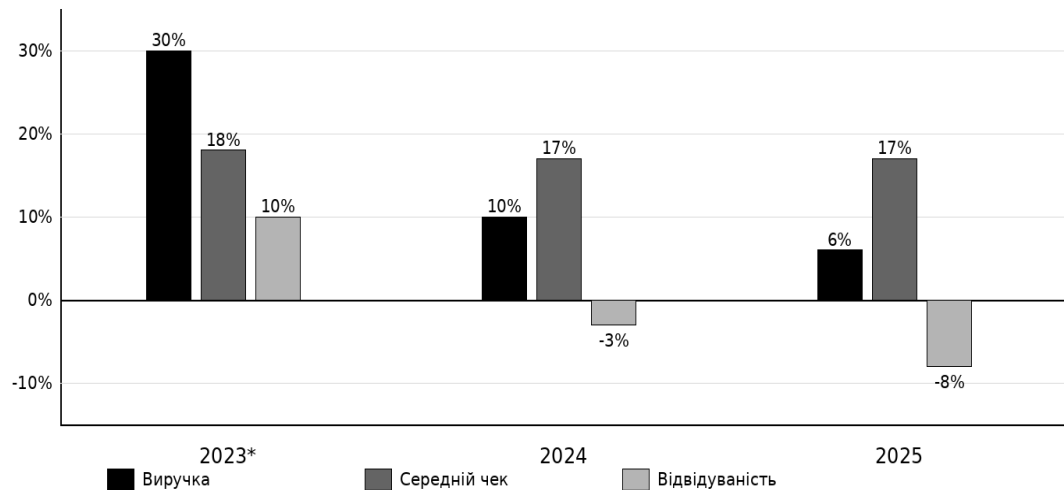


Рис. 2.1. Динаміка ключових показників ринку громадського харчування України

Примітка: 2023* - порівняння другого півріччя 2023 р. із другим півріччям 2022 р.; 2024 і 2025 - рік до року.

Джерело: сформовано на основі [22-24].

Ціновий тиск на ринок підтверджується також офіційними індексами споживчих цін. За повідомленням Державної служби статистики України, у грудні 2024 р. індекс споживчих цін за групою «Ресторани та готелі» становив 113,2% до грудня 2023 р. [28]. Водночас продукти харчування та безалкогольні напої подорожчали на 14,1%, що безпосередньо впливало на собівартість ресторанних послуг [28]. Таким чином, зростання середнього чека у ресторанному бізнесі було не тільки наслідком ринкового позиціонування закладів, а й реакцією на зростання закупівельних, енергетичних та операційних витрат. Таблиця 2.2 демонструє, що середній чек у всіх основних форматах громадського харчування зростає протягом 2022-2024 рр. Найбільше абсолютне збільшення зафіксовано у ресторанах: з 508 грн у 2022 р. до 738 грн у 2024 р. [26]. Для ресторанів це означає як

подорожчання продуктів і сервісу, так і більшу залежність від платоспроможності гостей. У кав'ярнях середній чек зріс з 82 грн до 113 грн, що є меншим абсолютним приростом, але важливим для сегмента щоденного споживання [26]. Динаміка підтверджує загальний висновок: ресторанний ринок України у 2022-2025 рр. адаптувався до кризи через зміну цінової моделі, оптимізацію форматів та пошук більш стійких каналів продажів.

Таблиця 2.2

Середній чек у закладах громадського харчування України, грн

Формат закладу	2022	2023	2024	2024/2022	Аналіз показників
Ресторан	508	625	738	+230 грн	Найвищий середній чек; чутливість до вартості продуктів і сервісу.
Бар	311	348	393	+82 грн	Зростання пов'язане з підвищенням цін і зміною вечірнього трафіку.
Кафе	187	219	254	+67 грн	Сегмент масового попиту, де ціна має особливо велике значення.
Кав'ярня	82	98	113	+31 грн	Відносно доступний формат щоденного споживання.
Фаст-фуд	145	175	198	+53 грн	Швидкий формат утримує попит завдяки доступності та швидкості.

Джерело: складено за даними Pro-Consulting [26].

Окремої уваги потребує структура підприємництва в галузі. За даними Опендатаботу, у 2025 р. в Україні було відкрито 13 373 нових ФОПів у сфері громадського харчування, що на 5% менше, ніж за аналогічний період попереднього року; водночас 10 645 ФОПів припинили діяльність, а чистий приріст становив 2 728 нових справ проти 6 004 у 2024 р. [25]. Такі показники свідчать не про повну стагнацію підприємництва, а про зниження його чистого приросту та високу турбулентність малого ресторанного бізнесу. Особливо важливим є те, що половина закладів, які закрилися у 2025 р., проіснували менше ніж півтора року [25]. Це вказує на високий ризик входу на ринок для нових підприємців (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка ФОПів у сфері громадського харчування у 2025 році

Показник	Значення	Аналітичне тлумачення
Нові ФОПи у сфері громадського харчування	13 373	Ринок залишається привабливим для малого підприємництва, попри кризові умови
Припинили діяльність	10 645	Висока кількість закриттів підтверджує ризиковість ресторанного бізнесу
Чистий приріст	+2 728	Приріст зберігається, але істотно нижчий, ніж у 2024 р.
Чистий приріст 2024 р.	+6 004	У 2025 році темп приросту нових справ скоротився більш ніж удвічі.
Регіони з найбільшою кількістю нових ФОПів	Київ - 1 693; Дніпропетровська обл. - 1 323; Львівська обл. - 1 136; Одеська обл. - 1 113; Київська обл. - 1 054	Найактивнішими залишаються великі споживчі та економічні центри.

Джерело: складено за даними [25].

Регіональний вимір ринку також змінився. За даними Опендатаботу, найбільше нових ФОПів у сфері HoReCa у 2025 р. було відкрито в Києві, Дніпропетровській, Львівській, Одеській та Київській областях [25]. Така концентрація є закономірною, оскільки ресторанний бізнес тяжіє до територій із високою щільністю населення, внутрішньою міграцією, концентрацією платоспроможного попиту, бізнес-активності та туристично-рекреаційного потенціалу. Одеська область входить до п'ятірки найбільш активних регіонів за відкриттям нових ФОПів у сфері громадського харчування, що є важливим для подальшого дослідження ресторанного ринку регіону.

Показовим прикладом локальної динаміки є Київ. За даними Департаменту промисловості та розвитку підприємництва КМДА, кількість закладів ресторанного господарства у столиці становила 3458 у 2021 р., 3275 у 2022 р., 3311 у 2023 р. та 3326 станом на 31.03.2024 [27].

У поясненні до цих даних зазначено, що на зменшення кількості працюючих закладів вплинули воєнна агресія РФ, запровадження воєнного

стану та трудова міграція [27]. Хоча це дані лише одного міста, Київ є найбільшим ресторанним ринком країни, тому наведена динаміка ілюструє загальну логіку: різке скорочення у 2022 р. та поступове, але неповне відновлення у 2023-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість закладів ресторанного господарства у м. Київ

Показник	2021	2022	2023	31.03.2024	Висновок
Кількість закладів ресторанного господарства	3458	3275	3311	3326	Після скорочення у 2022 р. відбулося поступове відновлення, але рівень 2021 р. ще не досягнуто

Джерело: складено за даними КМДА [27].

У 2025 р. найважливішими обмеженнями розвитку ринку залишалися не тільки попит і ціни, а й операційні умови. За даними Poster, 42% рестораторів зазначили, що рентабельність у 2025 р. знизилася порівняно з 2024 р. Серед найбільших викликів було названо найм і збереження команди (79%) та роботу під час відключень світла (60%) [24]. Це означає, що номінальне зростання виручки не можна ототожнювати зі зростанням прибутковості. Бізнес одночасно стикається з подорожчанням продуктів, енергоносіїв, комунальних платежів, зарплат, оренди, генераторів, пального та сервісного обслуговування обладнання.

Ще один важливий тренд - зростання ролі доставки та цифрових каналів продажів. За даними Poster, серед опитаних у 2025 р. 40% закладів не мали доставки як каналу продажів, тоді як серед тих, хто працював із доставкою, приблизно у 37% респондентів кількість замовлень зросла, у 43% не зросла, а у 20% зменшилася [24]. Це свідчить, що доставка вже не є універсальним джерелом зростання для всіх форматів, але залишається важливим елементом гнучкості бізнес-моделі. Для ресторанів, кафе та фаст-фуду цифрова присутність, онлайн-меню, CRM, програми лояльності, агрегатори доставки та власні канали комунікації стають частиною конкурентної боротьби.

Узагальнюючи відкриті дані, можна виділити кілька ключових тенденцій ринку ресторанних послуг України у 2021-2025 рр. По-перше, ринок пройшов від фази відновлення після пандемії до фази воєнної адаптації. По-друге, після провалу 2022 р. у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення, але вже у 2024-2025 рр. зростання виручки дедалі більше залежало від підвищення цін. По-третє, відвідуваність у 2024 і 2025 рр. мала негативну динаміку, що вказує на обмеження платоспроможного попиту. По-четверте, середній чек зростав у всіх основних форматах, але це зростання значною мірою компенсувало інфляційні та операційні витрати. По-п'яте, підприємницька активність у сфері громадського харчування зберігається, однак рівень закриттів залишається високим.

З управлінського погляду сучасний ресторанний ринок України характеризується переходом від моделі експансивного зростання до моделі обережної ефективності. Якщо до кризових періодів успіх часто пов'язувався з відкриттям нових локацій, розширенням мережі та активним залученням гостей, то у 2024-2025 рр. вирішального значення набули контроль витрат, гнучкість меню, кадрова стабільність, енергетична автономність, управління закупівлями, робота з лояльністю гостей та здатність підтримувати сервіс за нестабільних умов. Це змінює логіку конкуренції: перевагу отримують не лише ті заклади, що мають сильний бренд, а й ті, що можуть швидко адаптувати операційну модель до змін попиту, витрат і безпекової ситуації.

Отже, у 2021-2025 рр. ринок ресторанних послуг України не можна оцінювати однозначно як такий, що просто зростає або скорочується. Він трансформується. Номінальна виручка зростає, але значна частина цього зростання пояснюється підвищенням середнього чека. Відвідуваність у 2024-2025 рр. знижується, що створює ризики для майбутнього попиту. Кількість нових підприємницьких ініціатив залишається значною, проте високий рівень закриттів свідчить про складність виживання нових закладів.

Тому подальший розвиток ресторанного ринку України залежатиме від здатності підприємств поєднати цінову обережність, операційну

ефективність, цифровізацію, кадрову політику та адаптацію до воєнних і повоєнних умов (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Узагальнена характеристика стану ринку ресторанних послуг України за 2021-2025 рр.

Показник	Опис	Управлінське значення для ресторанного бізнесу
Попит	Після часткового відновлення 2021 р. ринок пережив спад 2022 р., а у 2024-2025 рр. зіткнувся зі зменшенням відвідуваності.	Заклади мають працювати на утримання постійної аудиторії, лояльність та повторні візити.
Ціни та середній чек	Середній чек зростає у всіх основних форматах громадського харчування.	Підвищення цін має поєднуватися з: якістю продукту, сервісом, атмосферою, швидкістю та довірою до бренду.
Операційні витрати	Ресторани працювали під тиском закупівельних цін, енерговитрат, комунальних платежів, зарплат та витрат на енергонезалежність.	Ключовими стають управління собівартістю, контроль фудкосту, оптимізація меню, енергетична автономність та планування запасів.
Персонал	Кадровий дефіцит і плінність залишаються одними з головних обмежень розвитку.	Потрібні системи мотивації, навчання, адаптації, внутрішніх стандартів і збереження команди.
Підприємницька активність	Нові ФОПи продовжують відкриватися, але кількість закриттів залишається значною.	Нові проекти мають починатися з детального фінансового розрахунку, аналізу локації та сценарного планування ризиків.
Цифровізація	Доставка, онлайн-комунікації, автоматизація обліку та CRM стають частиною конкурентної моделі.	Цифрові інструменти доцільно розглядати не як додаткову опцію, а як елемент управління продажами, сервісом і даними.

Джерело: узагальнено автором на основі [21-28].

Представлене узагальнення показує, що ресторанний бізнес у 2021-2025 рр. поступово перейшов від логіки відновлення до логіки витривалості. Для підприємств це означає необхідність не лише реагувати на поточні загрози, а й будувати більш стійку управлінську модель. Вона має включати фінансовий контроль, гнучке меню, адаптивне ціноутворення, сильну команду, стабільні канали закупівель, цифрові інструменти продажів і чітке позиціонування закладу.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Фінансово-господарський аналіз діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» доцільно проводити з урахуванням організаційно-правової специфіки суб'єкта господарювання. Досліджуваним об'єктом є ресторанний комплекс «RedHood», який функціонує на базі ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» у місті Південне Одеської області. За характером діяльності підприємство належить до сфери громадського харчування та надання ресторанних послуг. Основним видом діяльності визначено КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Комплекс поєднує ресторанне обслуговування, банкетний формат, барну зону та сезонні рекреаційні послуги, зокрема функціонування зони басейну в літній період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Організаційно-господарська характеристика ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Показник	Характеристика
Найменування об'єкта	Ресторанний комплекс «RedHood»
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець
Місце розташування	м. Південне, Одеська область
Основний вид діяльності	КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування»
Формати роботи	ресторанне обслуговування, банкетна зала, барна зона, зона басейну у літній період
Режим роботи	зимовий період: 10:00–22:00; літній період: 8:00–23:00
Чисельність персоналу	у зимовий період - 12 працівників; у літній період штат збільшується відповідно до попиту
Ключова особливість функціонування	сезонність попиту та поєднання ресторанних і рекреаційних послуг

Джерело: складено за даними [29].

Організаційна модель підприємства має гнучкий сезонний характер. У зимовий період заклад працює в оптимізованому складі персоналу, що зменшує навантаження на фонд оплати праці та поточні витрати. У літній

період, коли активізується зона басейну, збільшується тривалість роботи закладу і розширюється чисельність працівників. Така модель відповідає специфіці ресторанного комплексу біля морського узбережжя: підприємство не лише продає страви та напої, а й формує комплексний досвід відпочинку.

Ресторанний комплекс розпочав діяльність у 2018 р., а наприкінці 2021 р. тимчасово призупинив роботу для реорганізації та модернізації. У 2022 р. процес оновлення був ускладнений зовнішніми обставинами, проте влітку 2023 р. підприємство відновило роботу в оновленому форматі. Відкриття сезонної зони басейну стало важливим чинником посилення привабливості комплексу та розширення джерел доходу у піковий сезон. Основні фінансові показники діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» у 2023–2025 рр. представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні фінансові показники діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Показник	2023	2024	2025
Дохід, грн	1 140 000	1 360 000	1 540 000
Загальні витрати, грн	855 000	1 020 000	1 155 000
Єдиний податок, грн	57 000	68 000	77 000
Чистий прибуток, грн	228 000	272 000	308 000
Рентабельність за даними звіту, %	16,7	17,4	18,8

Джерело: складено за даними [29].

Наведені дані свідчать про сталу позитивну динаміку фінансових результатів підприємства. Дохід ресторанного комплексу збільшився з 1140 тис. грн у 2023 р. до 1540 тис. грн у 2025 р. Абсолютний приріст за три роки становить 400 тис. грн. Одночасно зростали загальні витрати: з 855 тис. грн у 2023 р. до 1155 тис. грн у 2025 р. Така синхронна динаміка доходів і витрат є характерною для підприємства, яке розширює обсяги діяльності, але зберігає відносно стабільну структуру фінансових потоків. Чистий прибуток підприємства збільшився з 228 тис. грн у 2023 р. до 308 тис. грн у 2025 р. Приріст чистого прибутку за період становив 80 тис. грн. Важливо, що показник рентабельності, наведений у звіті, також має висхідну динаміку: 16,7% у 2023 р., 17,4% у 2024 р. та 18,8% у 2025 р. Це дозволяє зробити

висновок, що підприємство не лише нарощує обсяги господарської діяльності, а й поступово покращує її результативність (рис. 2.2 та табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка основних фінансових показників ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Показник	Відхилення 2024 р. до 2023 р.		Відхилення 2025 р. до 2024 р.		Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	абсолютне, грн	відносне, %	абсолютне, грн	відносне, %	абсолютне, грн	відносне, %
Дохід, грн	220 000	19,3	180 000	13,2	400 000	35,1
Загальні витрати, грн	165 000	19,3	135 000	13,2	300 000	35,1
Єдиний податок, грн	11 000	19,3	9 000	13,2	20 000	35,1
Чистий прибуток, грн	44 000	19,3	36 000	13,2	80 000	35,1

Джерело: розраховано автором за даними [29].

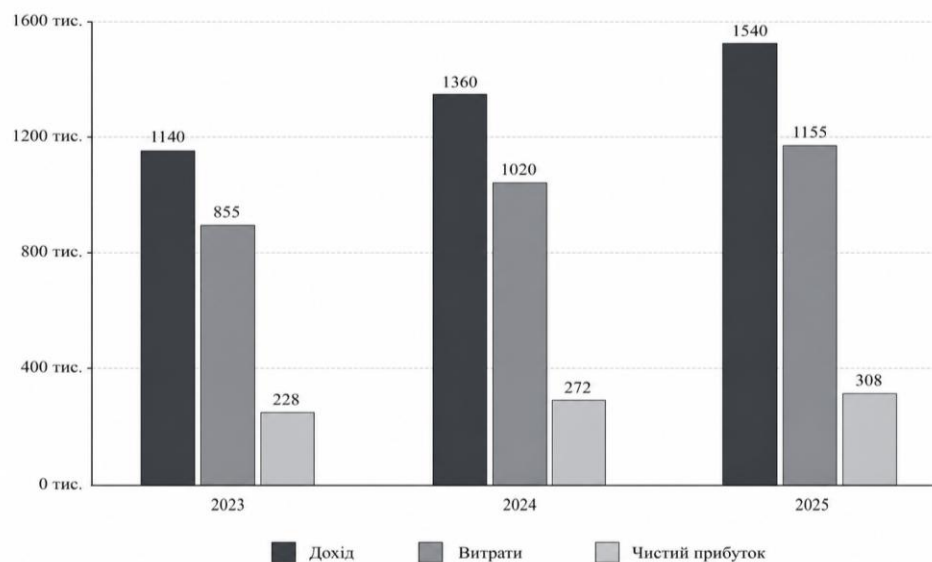


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» у 2023-2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [29].

Темпи зростання доходу, витрат, єдиного податку та чистого прибутку є майже пропорційними. У 2024 р. порівняно з 2023 р. дохід збільшився на 220 тис. грн, або на 19,3%, а у 2025 р. порівняно з 2024 р.- ще на 180 тис. грн, або на 13,2%. За весь період 2023-2025 рр. приріст доходу становив 35,1%. Аналогічна динаміка простежується за витратами та чистим прибутком, що свідчить про збереження сталої фінансової моделі діяльності підприємства.

Фінансова модель підприємства побудована таким чином, що загальні витрати становлять близько трьох чвертей доходу, єдиний податок - 5% доходу, а чистий прибуток - близько однієї п'ятої доходу. Для малого ресторанного підприємства така структура є достатньо зрозумілою та контрольованою, оскільки дає змогу прогнозувати фінансовий результат залежно від очікуваного обсягу реалізації. Структура розподілу доходу ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура розподілу доходу ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна», %

Показник	2023	2024	2025
Загальні витрати у доході	75,0	75,0	75,0
Єдиний податок у доході	5,0	5,0	5,0
Чистий прибуток у доході	20,0	20,0	20,0

Джерело: розраховано автором за даними [29].

Структурний аналіз підтверджує, що у 2023-2025 рр. підприємство зберігало стабільне співвідношення між доходами, витратами та чистим фінансовим результатом. Частка загальних витрат у доході становила 75,0% у кожному році, частка єдиного податку - 5,0%, а частка чистого прибутку - 20,0%. Така стабільність може свідчити про контрольованість витратної частини, відсутність різких диспропорцій у фінансовій моделі та здатність підприємства утримувати прибутковість при зростанні обсягів діяльності. Разом з тим збереження незмінної частки витрат у доході означає, що зростання прибутку переважно досягається за рахунок збільшення обсягу реалізації, а не за рахунок істотного скорочення витрат. Тому подальше підвищення ефективності може бути пов'язане з пошуком внутрішніх резервів: кращим плануванням закупівель, контролем списань, оптимізацією графіків персоналу, активнішим використанням цифрового меню та управлінням сезонними пропозиціями. Оцінку ефективності фінансово-господарської діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» показано в табл.2.10.

Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ФОП «Бараєва
Діана Дмитрівна»

Показник	2023	2024	2025	Оцінка
Коефіцієнт витратності діяльності	0,75	0,75	0,75	стабільний рівень витрат
Чиста маржа прибутку	20,0%	20,0%	20,0%	прибутковість зберігається
Податкове навантаження за ЄП	5,0%	5,0%	5,0%	відповідає ставці ЄП
Рентабельність	16,7%	17,4%	18,8%	поступове зростання

Джерело: розраховано автором за даними [29].

Коефіцієнт витратності діяльності, розрахований як співвідношення загальних витрат до доходу, у 2023–2025 рр. становить 0,75. Це означає, що на кожну гривню доходу припадає 75 копійок загальних витрат. Відповідно, підприємство має достатньо стабільну операційну модель, у якій витрати не зростають швидше за дохід. Чиста маржа прибутку, розрахована як співвідношення чистого прибутку до доходу, становить 20,0% у кожному році. Такий результат свідчить про здатність підприємства зберігати прибутковість навіть за умов сезонності та необхідності підтримувати різні формати обслуговування. Водночас слід враховувати, що наведені фінансові показники є агрегованими.

У звітності не подано деталізації витрат за статтями: сировина і продукти, оплата праці, комунальні послуги, оренда, ремонт, реклама, амортизація обладнання тощо. Тому провести повноцінний факторний аналіз собівартості або визначити найвитратніші напрями діяльності неможливо. Однак навіть на основі наявних даних можна стверджувати, що підприємство демонструє контрольоване зростання та стабільну прибутковість (табл. 2.11).

З організаційного погляду підприємство має кілька чинників, які безпосередньо підтримують його фінансові результати. По-перше, це сезонна гнучкість: узимку заклад працює зі скороченим кадровим навантаженням, а влітку розширює штат та збільшує тривалість робочого дня. По-друге, наявність банкетної зали на 50 осіб дозволяє обслуговувати події з вищою середньою сумою замовлення, ніж звичайне щоденне відвідування. По-третє,

зона басейну, відкрита у 2023 р., підсилює рекреаційний характер комплексу і створює додатковий мотив для відвідування у літній період.

Таблиця 2.11

Виробничо-організаційні фактори, що впливають на фінансові результати
ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Фактор	Характеристика за даними звіту	Вплив на діяльність підприємства
Сезонний режим роботи	влітку робочий день триває з 8:00 до 23:00, взимку - з 10:00 до 22:00	збільшення часу роботи влітку створює передумови для зростання виручки
Чисельність персоналу	у зимовий період - 12 працівників, у літній період штат збільшується	гнучке кадрове планування дозволяє стримувати витрати у міжсезоння
Банкетна зала	наявність окремої зали на 50 осіб	формує додаткове джерело доходу через святкові та корпоративні заходи
Зона басейну	відкрита у 2023 р. як сезонний рекреаційний елемент	підвищує привабливість комплексу та збільшує літній попит
Асортимент меню	українська, грузинська та класична європейська кухня; страви на вогні, десерти, напої	дає змогу охоплювати різні групи клієнтів і підтримувати середній чек
Маркетингова активність	відсутність власного сайту, нерегулярне ведення соціальних мереж, відсутність цифрового меню	обмежує цифрову видимість і потенціал залучення нових клієнтів

Джерело: узагальнено автором за даними [29].

Разом з тим можемо зафіксувати низку управлінських обмежень, які можуть стримувати подальше зростання. Насамперед це слабка цифрова присутність: відсутність власного сайту, нерегулярне ведення соціальних мереж, відсутність цифрового меню та обмежений зворотний зв'язок із клієнтами. Для підприємства ресторанної сфери це означає втрату частини потенційних контактів із клієнтами, обмеження в просуванні банкетних послуг та складність формування стабільної онлайн-репутації (табл. 2.12).

Отже, діяльність ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» характеризується позитивною фінансовою динамікою, гнучкою організацією роботи та поступовим розширенням формату послуг. У 2023-2025 рр. дохід, витрати, податкові платежі та чистий прибуток зростали синхронно, що свідчить про стабільність фінансової моделі.

Узагальнення сильних сторін і проблемних зон у діяльності
ресторанного комплексу «RedHood»

Напрямок оцінки	Зміст
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> – вигідне розташування; – сформована база постійних клієнтів; – якісний сервіс; – широкий асортимент меню; – банкетна зала; – адаптація до змін через оновлення формату роботи
Проблемні зони	<ul style="list-style-type: none"> – висока сезонність; – недостатня маркетингова активність; – відсутність доставки; – слабкий рівень цифрової комунікації; – залежність від постачальників; – плинність кадрів
Внутрішні резерви розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – активізація соціальних мереж; – запровадження цифрового меню; – створення доставки або попередніх онлайн-замовлень; – розвиток банкетного напрямку; – партнерства з локальними постачальниками

Джерело: узагальнено автором за даними [29].

Підприємство перебуває на етапі розвитку після відновлення діяльності у 2023 р. та має потенціал для подальшого зміцнення позицій за рахунок ефективнішого використання цифрових інструментів, активізації маркетингової діяльності, розвитку банкетного напрямку та більш системного управління сезонним попитом. Водночас наявні показники дозволяють зробити обґрунтований висновок про прибуткову роботу підприємства, зростання обсягів діяльності та наявність резервів для підвищення управлінської ефективності.

2.3. Стратегічний аналіз ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Стратегічний аналіз ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» доцільно проводити шляхом оцінювання факторів, які визначають його поточну конкурентну позицію, ризики та напрями подальшого розвитку. У межах цього пункту використано відкриті реєстраційні відомості та публічну

інформацію про формат функціонування комплексу. За даними YouControl, основним видом діяльності підприємця є КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», що відповідає досліджуваному профілю діяльності [29]. Підприємство розглядається як ресторанний комплекс «RedHood», що працює у сфері громадського харчування та відпочинку. Для стратегічного аналізу найбільш важливими є не описові відомості про об'єкт, а показники та управлінські характеристики: динаміка доходу, витрат і прибутку, сезонність роботи, стан маркетингової діяльності, конкурентні оцінки, споживацькі групи, постачальники та наявні сильні й слабкі сторони [30]. Першим етапом доцільно провести PEST-аналіз, який представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Група факторів	Зміст	Стратегічний вплив	Оцінка впливу
Р - політико-правові	Воєнний стан, вимоги до безпечної організації роботи, дотримання санітарних правил, трудового законодавства та правил функціонування закладів харчування.	Підприємству необхідно забезпечувати стабільність роботи, правову безпеку, готовність до перевірок і дотримання вимог до харчової безпеки.	Високий
Е - економічні	Зростання доходу з 1140 тис. грн у 2023 р. до 1540 тис. грн у 2025 р.; одночасне зростання витрат з 855 тис. грн до 1155 тис. грн.	Позитивна динаміка доходу підтверджує потенціал розвитку, однак зростання витрат потребує контролю собівартості та гнучкого ціноутворення.	Високий
S - соціальні	Основними клієнтами є мешканці м. Південне, молодь, сім'ї з дітьми. У літній період зростає частка гостей міста. Частина попиту формується завдяки рекомендаціям клієнтів.	Закладу доцільно розвивати сімейні, молодіжні та подієві формати, а також стимулювати повторні відвідування через лояльність і сервіс.	Середній/ високий
T - технологічні	Відсутність власного сайту, цифрового меню, доставки та нерегулярне ведення соціальних мереж.	Цифрова слабкість обмежує впізнаваність, зворотний зв'язок і залучення клієнтів. Першочерговими є впровадження цифрового меню, Google-профілю, онлайн-бронювання та активних соціальних мереж.	Високий

Джерело: складено автором за даними [29-31].

PEST-аналіз дозволяє визначити, які групи зовнішніх факторів найбільше впливають на стратегічний розвиток досліджуваного підприємства. У цьому випадку він застосовується не як загальний аналіз ресторанного ринку, а як інструмент оцінювання зовнішніх умов саме для ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». PEST-аналіз показує, що найбільш критичними для підприємства є економічні та технологічні фактори. Економічний блок має подвійний характер: з одного боку, фінансові показники демонструють зростання, з іншого - витрати збільшуються практично паралельно з доходом. Це означає, що стратегічне завдання полягає не лише у нарощуванні виручки, а й у підвищенні операційної ефективності. Технологічний блок - головний резерв розвитку, бо слабка цифрова присутність прямо обмежує маркетингові можливості підприємства.

Мікрофактори відображають найближче середовище підприємства, тобто ті групи впливу, з якими заклад взаємодіє у щоденній діяльності. Доцільно виділити наступні ключові елементи мікросередовища: споживачі, конкуренти, постачальники, персонал, маркетингові канали та асортиментно-сервісна пропозиція. Наступним кроком є складення матриці PEST-аналіз ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» (табл. 2.14). Розрахована матриця PESTEL-аналізу показує, що зовнішнє середовище ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» має переважно стримувальний вплив на розвиток підприємства. Загальна інтегральна оцінка становить -10, що свідчить про переважно стримувальний вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Найбільш позитивний потенціал формують технологічні фактори, оскільки саме цифрові канали комунікації, онлайн-бронювання, цифрове меню, соціальні мережі та онлайн-відгуки можуть стати реалістичним напрямом удосконалення інвестиційної стратегії малого ресторанного бізнесу. Найбільш ризиковими залишаються правові, політичні, екологічні та економічні фактори, пов'язані з воєнною нестабільністю, зростанням витрат, регуляторними вимогами, сезонністю та залежністю від природно-кліматичних умов.

Таблиця 2.14

Матриця PESTEL-аналізу ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

№	Зміст зовнішнього макрофактора	Сила впливу	Характер впливу	Оцінка
1. Політичні фактори				
1.1	Воєнний стан, нестабільність безпекової ситуації	3	-1	-3
1.2	Обмеження режиму роботи в умовах воєнного часу	2	-1	-2
1.3	Наявність державних і місцевих програм підтримки	1	1	1
Разом за політичними факторами				-4
2. Економічні фактори				
2.1	Інфляція, що впливає на розмір всіх витрат бізнесу	3	-1	-3
2.2	Зниження купівельної спроможності споживачів	2	-1	-2
2.3	Сезонне пожвавлення попиту в Одеському регіоні	2	1	2
2.4	Розвиток локального ринку постачальників	2	1	2
Разом за економічними факторами				-1
3. Соціальні фактори				
3.1	Наявність стійкого локального попиту з боку мешканців	2	1	2
3.2	Зростання очікувань споживачів до якості та безпечності	2	-1	-2
3.3	Дефіцит персоналу, трудова міграція та сезонність	2	-1	-2
3.4	Попит на сімейні, подієві, рекреаційні форми відпочинку	2	1	2
Разом за соціальними факторами				0
4. Технологічні фактори				
4.1	Зростання ролі цифрових каналів пошуку закладів, Google-профілю, онлайн-відгуків і соц. мереж у виборі споживачів	3	1	3
4.2	Поширення онлайн-бронювання, цифрового меню, безготівкових оплат, попередніх замовлень і доставки	3	1	3
4.3	Посилення конкуренції від закладів із цифровим маркетингом	2	-1	-2
4.4	Доступність CRM, чат-ботів, онлайн-конструкторів меню	2	1	2
Разом за технологічними факторами				6
5. Екологічні фактори				
5.1	Залежність попиту на послуги від погодних умов	3	-1	-3
5.2	Зростання значення енергоефективності у діяльності	2	-1	-2
5.3	Увага споживачів до скорочення відходів	2	1	2
5.4	Необхідність дотримання правил поведінки з ресурсами	2	-1	-2
Разом за екологічними факторами				-4
6. Правові фактори				
6.1	Санітарні вимоги, правила харч. безпеки, обслуговування	3	-1	-3
6.2	Вимоги трудового законодавства до працівників	2	-1	-2
6.3	Податкові вимоги до діяльності ФОП	3	-1	-3
6.4	Застосування спрощеної системи оподаткування	2	1	2
Разом за правовими факторами				-6
Загальна інтегральна оцінка PESTEL-аналізу				-10

Джерело: складено автором за даними [29-31].

Аналіз мікрофакторів ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» представлено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз мікрофакторів ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Мікрофактор	Поточний стан	Стратегічне значення
Споживачі	Основними клієнтами є мешканці м. Південне, молодь і сім'ї з дітьми. У літній період збільшується частка туристів та гостей міста.	Попит має сезонний характер, тому необхідно розробляти окремі літні та міжсезонні пропозиції.
Конкуренти	Для порівняння використано «Кафе 88» та ресторан «CocoBongo». «RedHood» має сильні позиції за якістю страв, рівнем цін, атмосферою та обслуговуванням, але слабшим є показник популярності.	Підприємство має конкурентну основу, однак потребує посилення впізнаваності та системної комунікації з клієнтами.
Постачальники	Заклад співпрацює з постачальниками м'яса, овочів, молочних продуктів, напоїв тощо	Надійність постачальників впливає на якість страв, стабільність меню, рівень витрат.
Персонал	Штат має сезонний характер: у зимовий період працює оптимізований склад, у літній - чисельність збільшується.	Гнучка чисельність персоналу допомагає контролювати витрати, але створює ризик нестабільної якості сервісу.
Маркетингові канали	Відсутні власний сайт, цифрове меню та доставка; соціальні мережі ведуться нерегулярно.	Це головна управлінська слабкість, яку можна швидко перетворити на точку зростання.
Асортимент і сервіс	Меню охоплює українську, грузинську та європейську кухні; функціонують ресторани, банкетні та рекреаційні послуги.	Широка пропозиція дозволяє працювати з різними сегментами клієнтів і формувати комплексний досвід відвідування.

Джерело: складено автором за даними [29-31].

Для оцінки конкурентного середовища ресторану був проведений аналіз основних закладів громадського харчування розташований на узбережжі моря і місті Південне. Для порівняння було обрано «Кафе 88» та ресторан «CocoBongo», які працюють у схожому сегменті. Для порівняння було використано метод багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.3), який дозволив оцінити заклад за такими критеріями: якість страв; різноманітність меню; рівень цін; якість обслуговування; атмосфера закладу; швидкість обслуговування; популярність закладу.

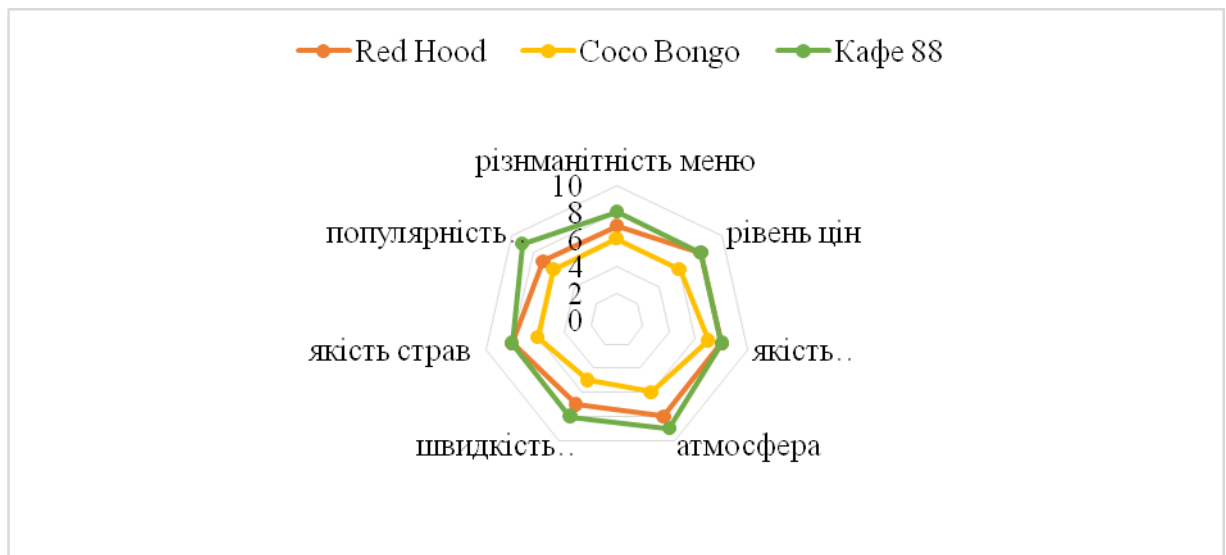


Рис. 2.3. Аналіз конкурентоспроможності ресторанного комплексу «Redhood»

Джерело: складено автором за даними [29-31].

Отриманні показники свідчать що ресторанний комплекс «Redhood» має високі показники щодо якості страв, обслуговування та в ціновій політики. Крім того, можна відслідкувати «слабкі» місця закладу, а саме популярність та впізнаваність закладу. Однак заклад займає достойну конкурентну позицію на ринку громадського харчування. Основними споживачами ресторану є жителі міста Південне, зокрема молодь та сім'ї з дітьми. Також у літній період збільшується частка туристів та гостей міста які є потенційними клієнтами. Попит споживачів впливає на формування меню, рівень цін та формат обслуговування. Ресторан співпрацює з постачальниками продуктів харчування, зокрема м'яса, овочів, молочних продуктів, напоїв та інших продуктів. Від надійності постачальників залежить якість страв, стабільність роботи закладу та рівень витрат. Аналіз мікрофакторів свідчить, що підприємство має достатньо сильну сервісну та продуктову основу, проте потребує посилення управління контактами з клієнтами. Найбільш проблемними зонами є цифрова комунікація, відсутність доставки, недостатній зворотний зв'язок і сезонна залежність.

Водночас саме ці слабкі сторони можуть бути використані як резерв стратегічного розвитку, оскільки їх можна усунути без повної зміни бізнес-моделі. Для узагальнення результатів PEST-аналізу та аналізу мікрофакторів доцільно використати SWOT-аналіз. Він дозволяє зіставити внутрішні характеристики підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Стратегічний аналіз діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

	О Можливості	Т загрози
Внутрішні фактори/ Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на здорове харчування 2. Розвиток онлайн-замовлень та доставки 3. Використання локальних ресурсів та партнерства 4. Розширення асортименту з урахуванням сезонного попиту 5. Залучення та співпраця з B2B клієнтами 6. Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції з боку великих мережеских закладів 2. Нестабільність економічної ситуації та правового поля, інфляція 3. Зміна споживчих вподобань, зростання вимог до якості та складу продукції 4. Ризик втрати персоналу через міграцію
S Сильні сторони	S-O	S-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розташування закладу 2. Сформована база постійних клієнтів 3. Якісний сервіс орієнтований на клієнта 4. Широкий асортимент меню 5. Адаптація до змін ринку 6. Наявність банкетної зали 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з туристичними компаніями для створення партнерських програм 2. Організація тематичних вечорів, майстер-класів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диференціація закладу через меню та персоналізований сервіс 2. Шукати локальних постачальників
W Слабкі сторони	W-O	W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від сезонності та туристичного потоку 2. Недостатня маркетингова діяльність 3. Обмеженість у розвитку додаткових послуг 4. Залежність від постачальників 5. Відсутність доставки 6. Низький рівень зворотного зв'язку 7. Плинність кадрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук локальних постачальників 2. Просування закладу у соц. мережах для збільшення потоку відвідувачів, реклама у місцевих блогерів 3. Оновлення меню відповідно до трендів та вподобань клієнтів 4. Створення доставки та онлайн-замовлень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вкладати кошти в навчання та вдосконалення навичок працівників 2. Оптимізація витрат і підвищення ефективності управління

Джерело: розроблено автором за результатами PEST-, мікро- та SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз показує, що стратегічна позиція підприємства загалом є перспективною, оскільки фінансова динаміка має позитивний характер, а комплексність послуг створює передумови для диференціації. Водночас головна суперечність розвитку полягає у тому, що фактичний сервісний потенціал підприємства є вищим, ніж рівень його цифрової представленості та системності маркетингового управління. Наведені показники свідчать, що підприємство має позитивну фінансову базу для стратегічного розвитку. Водночас динаміка доходів і витрат означає, що зростання прибутку забезпечується переважно пропорційним розширенням діяльності, а не суттєвим підвищенням операційної ефективності. Тому стратегічний акцент має бути зроблений на заходах, які не лише збільшують виручку, а й покращують керованість витрат: цифровізація меню, контроль складських залишків, робота з локальними постачальниками, оптимізація графіків персоналу та розвиток бронювання. Узагальнення результатів аналізу дозволяє визначити декілька стратегічних проблем. Перша проблема - у високій залежності від сезонного попиту. Підприємство має переваги у літній період, але для стійкого розвитку необхідно формувати міжсезонні джерела доходу. Друга - пов'язана з недостатньою цифровою присутністю: відсутність сайту, цифрового меню, доставки та системного збору відгуків знижує видимість закладу для нових клієнтів. Третя - стосується персоналу: сезонне розширення штату допомагає обслуговувати літній попит, але потребує стандартів сервісу та навчання. Доцільно виділити стратегічні пріоритети розвитку ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» (табл. 2.17).

З огляду на проведений аналіз найбільш доцільною для ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» є стратегія помірному зростання з елементами цифрової трансформації та сервісної диференціації. Її сутність полягає у тому, щоб посилити ті управлінські напрями, які найбільше впливають на конкурентоспроможність: цифрові комунікації, подієві формати, роботу з постійними клієнтами, контроль витрат і стандарти сервісу.

Стратегічні пріоритети розвитку ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Пріоритет	Зміст заходів	Очікуваний результат
Цифровізація взаємодії з клієнтами	Створення цифрового меню, активізація Google-профілю, регулярне ведення соціальних мереж, онлайн-бронювання.	Зростання впізнаваності, поліпшення зворотного зв'язку, збільшення кількості нових клієнтів.
Зменшення сезонної залежності	Розвиток банкетних пакетів, корпоративних заходів, сімейних свят, тематичних вечорів у міжсезоння.	Стабілізація доходів у періоди нижчого попиту.
Оптимізація витрат	Контроль собівартості меню, робота з локальними постачальниками, планування закупівель і графіків персоналу.	Підвищення операційної ефективності і збереження прибутковості.
Підвищення якості сервісу	Навчання персоналу, стандарти обслуговування, мотивація у піковий сезон.	Збереження конкурентних переваг за якістю сервісу та атмосферою.
Розвиток лояльності	Запровадження системи бонусів для постійних клієнтів, акцій для сімей і групових відвідувань.	Зростання повторних візитів і формування стабільної клієнтської бази.

Джерело: розроблено автором за результатами стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз показав, що ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» має перспективну, але недостатньо формалізовану модель розвитку. Сильними сторонами є комплексність послуг, позитивна динаміка фінансових показників, широта меню, орієнтація на сервіс і здатність адаптуватися до сезонного попиту. Водночас слабкими місцями залишаються недостатній рівень цифровізації, обмеженість системного маркетингу, відсутність доставки, залежність від сезону та кадрові ризики. Отже, подальше удосконалення діяльності підприємства має бути спрямоване не стільки на масштабне розширення, скільки на підвищення керованості бізнес-процесів. Першочерговими стратегічними діями мають стати запуск цифрового меню та онлайн-комунікацій, активізація соціальних мереж, формування програми лояльності, розвиток банкетних і подієвих послуг у міжсезоння, оптимізація витрат і стандартизація сервісу. Саме ці заходи дозволять підприємству краще використовувати наявні сильні сторони та зменшити вплив зовнішніх загроз.

Висновки до розділу 2

Стратегічний аналіз підприємства показав, що ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» має низку важливих переваг: комплексний формат послуг, наявність банкетної зали та рекреаційної зони, широкий асортимент меню, позитивну фінансову динаміку, гнучке кадрове планування та орієнтацію на якісний сервіс. Водночас виявлено проблемні зони, які можуть стримувати подальший розвиток: висока залежність від сезонного попиту, недостатня цифрова присутність, відсутність власного сайту, цифрового меню, доставки, нерегулярна активність у соціальних мережах, ризики, пов'язані з персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «БАРАЄВА ДІАНА ДМИТРІВНА»

3.1. Розробка напрямів інвестиційної стратегії підприємства

Результати проведеного у попередніх розділах дослідження свідчать, що удосконалення інвестиційної стратегії ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна» має здійснюватися не через масштабне нарощування матеріальних активів, а через поетапне впровадження малобюджетних управлінських, цифрових і маркетингових рішень. Такий підхід відповідає фінансовій природі малого підприємства, оскільки ФОП не має значного інвестиційного резерву для дорогих капітальних проектів, але має можливість спрямовувати частину власного прибутку на інструменти, які швидко впливають на клієнтський потік, комунікацію, повторні звернення та контроль витрат.

У розділі 2 було встановлено, що ресторанний комплекс «RedHood» має позитивну динаміку доходу і чистого прибутку, проте його розвиток стримується високою сезонністю, недостатньою цифровою присутністю, відсутністю власного сайту, цифрового меню, системної роботи з онлайн-відгуками та нерегулярним просуванням у соціальних мережах. Отже, інвестиційна стратегія підприємства повинна бути спрямована на ті заходи, які безпосередньо впливають з аналітичної частини роботи та можуть бути реалізовані без залучення кредитних коштів. З урахуванням результатів стратегічного аналізу доцільною є стратегія помірною інвестиційного розвитку на основі цифровізації, сервісної диференціації та підвищення операційної контрольованості. Її зміст полягає в тому, що підприємство не здійснює різкого розширення, а поступово підсилює ті напрями, які здатні збільшити дохід, скоротити частину поточних витрат і підвищити стійкість до сезонних коливань. Основні напрями такої стратегії наведено в табл. 3.1.

Пріоритетні напрями удосконалення інвестиційної стратегії ФОП
«Бараєва Діана Дмитрівна»

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат	Пріоритет
Цифровізація взаємодії з клієнтами	Створення сайту або лендінгу, QR-меню, оптимізація Google BusinessProfile, налаштування онлайн-заявок і регулярна робота із соціальними мережами.	Збільшення онлайн-видимості, кількості звернень, бронювань і повторних контактів із клієнтами.	Високий
Розвиток банкетно-подієвого напрямку	Підготовка банкетних пакетів, сімейних і корпоративних пропозицій, сезонних подій і спеціальних меню.	Зменшення залежності від випадкового щоденного попиту та посилення доходів у міжсезоння.	Високий
Формування клієнтської бази	Збір контактів клієнтів, повідомлення про акції, привітання з подіями, повторні пропозиції після відвідування.	Зростання повторних візитів і підвищення прогнозованості попиту.	Середній
Оптимізація витрат і постачання	Контроль залишків, аналіз меню, планування закупівель, співпраця з локальними постачальниками.	Скорочення втрат, стабілізація собівартості та підвищення фінансової контрольованості.	Середній
Розвиток сервісних стандартів	Навчання персоналу, правила комунікації з гостями, алгоритм роботи з відгуками, інструкції для сезонних працівників.	Підвищення стабільності сервісу та якості клієнтського досвіду.	Середній

Джерело: сформовано автором за результатами стратегічного аналізу підприємства.

Першочерговим напрямом доцільно визначити цифровізацію взаємодії з клієнтами. Саме цей напрямок має найкраще співвідношення між обсягом необхідних інвестицій та очікуваним управлінським ефектом. Для малого ресторанного підприємства цифровізація не повинна починатися зі складних CRM-систем, мобільних застосунків або масштабної доставки. На першому етапі достатнім є мінімальний цифровий пакет, який створює базову онлайн-інфраструктуру закладу та дозволяє вимірювати результативність витрат.

Мінімальний цифровий пакет пропонується розглядати як перший етап інвестиційної стратегії ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». Його мета полягає у формуванні керованого цифрового каналу комунікації з клієнтами, підвищенні впізнаваності ресторанного комплексу «RedHood», підтримці

банкетних і сезонних продажів та скороченні частини поточних витрат на комунікацію і друковані матеріали. Паспорт інвестиційного проєкту наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Паспорт інвестиційного проєкту впровадження мінімального цифрового пакету ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна»

Елемент проєкту	Зміст
Назва проєкту	Впровадження мінімального цифрового пакету для ресторанного комплексу «RedHood»
Мета проєкту	Підвищення ефективності інвестиційної стратегії ФОП через посилення цифрової присутності, збільшення кількості онлайн-звернень і покращення комунікації з клієнтами
Проблема, яку вирішує проєкт	Відсутність власного сайту, цифрового меню, системної онлайн-комунікації, формалізованої роботи з відгуками та зручного каналу для попередніх заявок
Цільові групи клієнтів	Мешканці м. Південне, сім'ї з дітьми, молодь, гості міста у літній період, клієнти банкетних і подієвих послуг
Основні складові проєкту	Сайт/лендінг, QR-меню, оновлений Google BusinessProfile, тестова рекламна кампанія, онлайн-заявки, SMM-просування
Строк реалізації	3 місяці для запуску базового пакету; 12 місяців для оцінювання першого річного ефекту
Джерело фінансування	Власні кошти ФОП без залучення кредиту
Очікуваний результат	Зростання онлайн-заявок, підвищення видимості закладу, економія частини комунікаційних і маркетингових витрат

Джерело: розроблено автором.

Логіка реалізації проєкту передбачає послідовне впровадження інструментів, які спочатку створюють цифрову основу, а потім забезпечують її використання для залучення клієнтів. План реалізації наведено в таблиці 3.3 і відповідно послідовність має бути наступною:

- 1) готуються текстові, фото- та контактні матеріали;
- 2) створюється сайт або лендінг;
- 3) впроваджується QR-меню;
- 4) оновлюється Google-профіль;
- 5) запускається SMM-супроводження і тестова реклама.

Таблиця 3.3

План реалізації мінімального цифрового пакету

Етап	Зміст робіт	Строк	Результат
1. Підготовчий	Підготовка опису закладу, фото, контактів, режиму роботи, банкетних пропозицій і меню.	1-2 тижні	Сформовано інформаційну базу для цифрових інструментів.
2. Створення сайту або лендінгу	Розробка простої сторінки закладу з меню, фото, картою, контактами і формою заявки.	3-4 тижні	Підприємство отримує власний онлайн-майданчик.
3. Впровадження QR-меню	Створення електронного меню, генерація QR-кодів, розміщення кодів у закладі.	1-2 тижні	Меню стає доступним онлайн і швидше оновлюється.
4. Оптимізація Google-профілю	Оновлення фото, графіку роботи, посилань, роботи з відгуками.	1 тиждень	Покращується видимість у локальному пошуку.
5. SMM і реклама	Контент-план, просування банкетних і сезонних пропозицій.	1 місяць	Збільшується кількість звернень і заявок.
6. Моніторинг	Фіксація переглядів, заявок, бронювань, відгуків.	Протягом року	Формується база для коригування стратегії.

Джерело: розроблено автором.

Для мінімізації ризиків проєкт повинен супроводжуватися контролем ключових загроз. Оцінку ризиків наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка ризиків впровадження мінімального цифрового пакету

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи зниження ризику
Недостатня кількість онлайн-звернень після запуску сайту	Середня	Високий	Тестування рекламних повідомлень, оновлення фото, посилення Google-профілю, аналіз джерел переходів.
Нерегулярне ведення соціальних мереж	Висока	Середній	Призначення відповідальної особи, створення простого контент-плану на місяць.
Перевищення початкового бюджету	Низька	Середній	Використання простого лендінгу, фіксація кошторису до початку робіт.
Низька активність клієнтів у міжсезоння	Середня	Середній	Просування банкетних, сімейних і подієвих пропозицій.
Негативні онлайн-відгуки без реакції підприємства	Середня	Високий	Запровадження правила відповіді на відгуки та аналізу повторюваних скарг.

Джерело: розроблено автором

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка інвестиційної привабливості запропонованого проєкту

Економічне обґрунтування запропонованого проєкту здійснюється відповідно до алгоритму, наведеного у методичних рекомендаціях у розділі «Оцінювання результативності використання Інтернет-технологій» [31, с. 58-64], а також відповідно до блоку фінансової та економічної оцінки впровадження бізнес-ідеї [31, с. 45-46]. Розрахунковий період для оцінювання результативності використання Інтернет-технологій приймається на рівні одного року. Для оцінювання інвестиційної привабливості використовується період до 5 років. Ставка дисконтування приймається на рівні 12%. Проєкт фінансується за рахунок власних коштів ФОП, тому кредит не залучається, а відсотки за кредитом і сума повернення кредиту дорівнюють нулю (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Вихідні припущення для економічного обґрунтування проєкту

Показник	Прийняте значення	Пояснення
Період оцінювання Інтернет-проєкту, Т	1 рік	Методика дозволяє проводити розрахунок за місяць, квартал або рік; для запропонованого проєкту обрано річний період.
Період оцінювання інвестиційної привабливості	5 років	Відповідає вимозі методичних рекомендацій щодо економічної оцінки проєкту до 5 років.
Ставка дисконтування	12%	Прийнята відповідно до методичних рекомендацій.
Джерело фінансування	Власні кошти	Кредит не залучається, тому відсотки за кредитом не розраховуються.
Податкова модель	Єдиний податок 5% від доходу	Для ФОП використано ставку єдиного податку, що відповідає даним роботи.
Прогнозований додатковий дохід	90 000 грн/рік	Формується за рахунок онлайн-звернень, банкетних заявок і сезонних відвідувань.

Джерело: сформовано автором.

Розрахунок витрат Інтернет-проєкту. Витрати Інтернет-проєкту формуються за такими статтями: розробка або купівля Інтернет-проєкту, хостинг, канали зв'язку, доменне ім'я, заробітна плата персоналу, оновлення Інтернет-проєкту, маркетинг, податки та інші витрати [31, с. 58-60]. Для

кожної статті застосовується логіка підсумовування витрат за відповідний період часу T за формулою:

$$R_{iT} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^M R_{ijT} \quad (3.1)$$

де $i = 1, T$ - період часу;

M - загальна кількість статей витрат;

R_{ijT} - витрати на j -ту статтю витрат за час i .

Сформуємо таблицю 3.6 із розрахунком витрат на розробку Інтернет-проєкту.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на створення Інтернет-проєкту, $R1T$

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
Створення простого сайту або лендінгу	одноразово	9 000
Створення та оформлення QR-меню	одноразово	2 500
Оптимізація Google BusinessProfile	одноразово	2 000
Разом $R1T$	$9\,000 + 2\,500 + 2\,000$	13 500

Джерело: розраховано автором.

Отже, $R1T = 9000 + 2500 + 2000 = 13\,500$ грн.

За цією ж логікою розраховуються інші статті витрат проєкту: хостинг, канали зв'язку, доменне ім'я, оплата праці персоналу, оновлення проєкту, маркетинг і податки. На основі цих розрахунків сформуємо табл. 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.7

Розрахунок поточних витрат Інтернет-проєкту за період T

Показник	Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
$R2T$	Хостинг	100 грн/міс. * 12 міс.	1 200
$R3T$	Канали зв'язку, пов'язані з онлайн	100 грн/міс. * 12 міс.	1 200
$R4T$	Доменне ім'я	600 грн/рік	600
$R5T$	Оплата частини роботи за цифровий супровід	800 грн/міс. * 12 міс.	9 600
$R6T$	Оновлення сайту, меню та інформації	200 грн/міс. * 12 міс.	2 400
$R7T$	Маркетинг і просування Інтернет-проєкту	450 грн/міс. * 12 міс.	5 400
$R8T$	Єдиний податок з додаткового доходу	$90\,000 * 5\%$	4 500
$R9T$	Інші витрати: друк QR-табличок, ін. матеріали	одноразово	1 800
	Разом RT		40 200

Джерело: розраховано автором

$$RT = R1T + R2T + R3T + R4T + R5T + R6T + R7T + R8T + R9T \quad (3.2)$$

Узагальнення витрат Інтернет-проєкту за період Т

Стаття витрат	Умовне позначення	Сума, грн	Частка у загальних витратах, %
Створення Інтернет-проєкту	R1T	13 500	33,6
Хостинг	R2T	1 200	3,0
Канали зв'язку	R3T	1 200	3,0
Доменне ім'я	R4T	600	1,5
Заробітна плата персоналу	R5T	9 600	23,9
Оновлення Інтернет-проєкту	R6T	2 400	6,0
Маркетинг	R7T	5 400	13,4
Податки	R8T	4 500	11,2
Інші витрати	R9T	1 800	4,5
Разом	RT	40 200	100,0

Джерело: розраховано автором

Відповідно до методики, доходи від онлайн-діяльності можуть формуватися з доходу від Інтернет-реклами, доходу від продажу товарів і послуг та інших доходів. Для досліджуваного ресторанного комплексу дохід від Інтернет-реклами не передбачається, оскільки сайт створюється не як рекламний майданчик, а як канал залучення клієнтів. Основним джерелом доходу є продаж ресторанних і банкетних послуг, залучених через цифрові канали (табл. 3.9).

$$DT = D1T + D2T + D3T \quad (3.3)$$

$$D2T = D2TOnline + D2TOffline \quad (3.4)$$

де D1T - дохід від Інтернет-реклами;

D2T - дохід від продажу товарів і послуг;

D3T - інші доходи;

D2TOnline - дохід від продажу через онлайн-канали;

D2TOffline - дохід від офлайн-продажів, отриманих за допомогою сайту та інших цифрових каналів.

Таблиця 3.9

Розрахунок доходів від онлайн-діяльності за період T

Показник	Зміст	Розрахунок	Сума, грн
D1T	Дохід від Інтернет-реклами	не передбачається	0
D2TOnline	Додаткові онлайн-заявки, попередні замовлення, звернення через сайт і соц. мережі	орієнтовно 18 000 грн/рік	18 000
D2TOffline	Офлайн-відвідування, банкети та сезонні звернення, залучені через цифрові канали	орієнтовно 72 000 грн/рік	72 000
D2T	Загальний дохід від продажу послуг	18 000 + 72 000	90 000
D3T	Інші доходи	не передбачається	0
DT	Чистий дохід за період T	0 + 90 000 + 0	90 000

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, $DT = D1T + D2T + D3T = 0 + 90\,000 + 0 = 90\,000$ грн.

Оцінка ефективності онлайн-діяльності за період T визначається показником RT, який, відповідно до методики, є чистим прибутком, отриманим у результаті онлайн-діяльності за період T (табл. 3.10):

$$RT = DT - RT \quad (3.5)$$

$$RT = 90\,000 - 40\,200 = 49\,800 \text{ грн}$$

Таблиця 3.10

Розрахунок фінансового результату Інтернет-проєкту

Показник	Умовне позначення	Значення, грн
Чистий дохід, отриманий за період T	DT	90 000
Загальні витрати Інтернет-проєкту за період T	RT	40 200
Фінансовий результат онлайн-діяльності	PT	49 800

Джерело: розраховано автором.

Оскільки $PT > 0$, то Інтернет-проєкт є прибутковим. Позитивний фінансовий результат 49800 грн означає, що прогнозований додатковий дохід перевищує витрати на створення і підтримку мінімального цифрового пакету.

Методика також передбачає визначення загальної економії витрат від використання сучасних інформаційних технологій. Така економія формується за трьома напрямками: економія витрат на комунікацію з

клієнтами, економія витрат на маркетинг та економія витрат за іншими джерелами (табл.3.11, 3.12).

$$ZT = ZTk + ZTa + ZTd \quad (3.6)$$

де ZTk - економія витрат на комунікацію з клієнтами;

ZTa - економія витрат на маркетинг;

ZTd - економія витрат на інші джерела.

Таблиця 3.11

Розрахунок економії витрат на комунікацію з клієнтами, ZTk

Вид економії	До впровадження	Після впровадження	Економія, грн
Скорочення частини телефонних уточнень завдяки сайту, QR-меню і Google-профілю	200 грн/міс. * 12	100 грн/міс. * 12	1 200
Економія часу адміністратора на типових відповідях клієнтам	400 грн/міс. * 12	200 грн/міс. * 12	2 400
Разом ZTk	x	x	3 600

Джерело: розраховано автором.

$$ZTk = 1\,200 + 2\,400 = 3\,600 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.12

Розрахунок економії витрат на маркетинг, ZTa

Вид економії	До впровадження	Після впровадження	Економія, грн
Скорочення частини друкованих листівок і оголошень завдяки QR-меню та сайту	6 000 грн/рік	3 000 грн/рік	3 000
Скорочення витрат на локальні нецифрові рекламні повідомлення	4 800 грн/рік	2 400 грн/рік	2 400
Разом ZTa	x	x	5 400

Джерело: розраховано автором.

$$ZTa = 3\,000 + 2\,400 = 5\,400 \text{ грн.}$$

Розрахунок економії витрат за іншими джерелами представимо у таблиці 3.13, а узагальнення економії витрат від використання Інтернет-технологій у таблиці 3.14.

Таблиця 3.13

Розрахунок економії витрат за іншими джерелами, ZTd

Вид економії	До впровадження	Після впровадження	Економія, грн
Скорочення витрат на передрук меню після зміни цін або асортименту	3 000 грн/рік	1 000 грн/рік	2 000
Скорочення витрат, пов'язаних із повторним інформуванням клієнтів про зміни в роботі закладу	2 000 грн/рік	1 000 грн/рік	1 000
Разом ZTd	x	x	3 000

Джерело: розраховано автором.

$$ZTd = 2\,000 + 1\,000 = 3\,000 \text{ грн.}$$

Загальна економія витрат становить: $ZT = ZTk + ZTa + ZTd = 3\,600 + 5\,400 + 3\,000 = 12\,000$ грн.

Таблиця 3.14

Узагальнення економії витрат від використання Інтернет-технологій

Показник	Значення, грн
Економія витрат на комунікацію з клієнтами, ZTk	3 600
Економія витрат на маркетинг, ZTa	5 400
Економія витрат за іншими джерелами, ZTd	3 000
Загальна економія витрат, ZT	12 000
Сукупний ефект першого року, PT + ZT	61 800

Джерело: розраховано автором.

Оцінювання ефективності Інтернет-реклами. Методичні рекомендації передбачають аналіз хітів, хостів і показника CTR. Оскільки проєкт ще не впроваджений, ці показники подаються як планові контрольні індикатори для подальшого моніторингу ефективності рекламної кампанії після запуску цифрового пакету (табл. 3.15).

$$CTR = \text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів} * 100\% \quad (3.7)$$

Наступним етапом є фінансова та економічна оцінка впровадження проєкту. Відповідно до методичних рекомендацій, для цього необхідно визначити графік повернення кредиту, прибуток, податки, чисті грошові

надходження, чистий приведений дохід, індекс прибутковості та термін окупності інвестицій.

Таблиця 3.15

Планові показники моніторингу ефективності Інтернет-реклами

Показник	Планове значення	Розрахунок / пояснення
Покази реклами	20 000	Орієнтовна кількість показів реклами за рік
Кліки за рекламним повідомленням	600	Орієнтовна кількість переходів на сайт, сторінку меню або форму заявки.
CTR	3,0%	$600 / 20\,000 * 100\% = 3,0\%$.
Онлайн-звернення	60	Орієнтовна конверсія кліків у звернення 10%
Фактичні замовлення / бронювання	30	Орієнтовна конверсія звернень у замовлення або бронювання - 50%.

Джерело: розраховано автором.

Оскільки проєкт фінансується за рахунок власних коштів ФОП, кредит не залучається. Стартові інвестиції для розрахунку інвестиційної привабливості визначаються як одноразові витрати на запуск проєкту, тобто витрати на створення цифрової інфраструктури і інші витрати:

$$IC = R1T + R9T \quad (3.8)$$

$$IC = 13\,500 + 1\,800 = 15\,300 \text{ грн.}$$

Поточні експлуатаційні витрати другого та наступних років не включаються до стартових інвестицій, а враховуються під час розрахунку чистого прибутку та чистих грошових надходжень. Розрахунок чистих грошових надходжень наведено в таблиці 3.16.

Чистий прибуток визначено як різницю між додатковою виручкою та експлуатаційними витратами з урахуванням єдиного податку. Оскільки кредит не залучається, чистий прибуток, що залишається після виплат по кредиту, дорівнює чистому прибутку. Чисті грошові надходження для оцінки проєкту визначено як суму чистого прибутку та економії витрат від використання Інтернет-технологій.

$$Дпi = ЧПi + ZTi \quad (3.9)$$

$$Дпi = 65\,100 + 12\,000 = 77\,100 \text{ грн.}$$

Розрахунок прибутку, податків і чистих грошових надходжень за
проектом, грн

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Виручка від реалізації додаткових послуг	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Експлуатаційні витрати без податку	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400
Амортизаційні відрахування	0	0	0	0	0
Відсотки за кредит	0	0	0	0	0
Оподаткований дохід для ФОП	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Єдиний податок 5%	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Чистий прибуток	65 100	65 100	65 100	65 100	65 100
Чистий прибуток, що залишається після виплат по кредиту	65 100	65 100	65 100	65 100	65 100
Економія витрат від Інтернет-технологій	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Чисті грошові надходження	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100
Коефіцієнт дисконтування за ставки 12%	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
Чистий приведенний дохід за роками	68839,3	61463,6	54878,3	48998,4	43748,6
Чистий приведенний дохід накопичуваним підсумком	68839,3	130302,9	185181,2	234179,6	277928,2

Джерело: розраховано автором.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є чистий приведенний дохід. Якщо ЧПД > 0, то в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується, і проект можна вважати прийнятним.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС} \quad (3.10)$$

де ІС - стартові інвестиції;

ЧГН_i - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

d - ставка дисконтування;

i - номер року реалізації проекту.

$$\text{ЧПД} = (68839,3 + 61463,6 + 54878,3 + 48998,4 + 43748,6) - 15300 = 262628,2 \text{ грн,}$$

$$\text{П} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(i+d)^i}}{\text{ІС}} \quad (3.11)$$

$$\text{П} = 277928,2 / 15300 = 18,17,$$

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{ІС}}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{ср}}} \quad (3.12)$$

$$\text{Ток} = 15300 / 77100 = 0,20 \text{ року, або приблизно } 2,4 \text{ місяця}$$

Для більш обережної оцінки також розраховано строк компенсації повного бюджету першого року з урахуванням усіх витрат Інтернет-проекту за Т:

$$\text{Т}_{\text{комп}} = \text{RT} / ((\text{РТ} + \text{ZТ}) / 12) \quad (3.13)$$

$$\text{Т}_{\text{комп}} = 40200 / (61800 / 12) = 7,8 \text{ місяців}$$

Таблиця 3.17

Узагальнення показників інвестиційної привабливості проекту

Показник	Значення	Оцінка
Стартові інвестиції, ІС	15300 грн	Помірний обсяг для ФОП
Повний бюджет першого року, РТ	40200 грн	Не потребує кредитування
Фінансовий результат онлайн-діяльності, РТ	49800 грн	РТ > 0, проект прибутковий
Загальна економія витрат, ZТ	12000 грн	Підсилює економічний ефект
Сукупний ефект першого року	61800 грн	Ефект перевищує повний бюджет першого року
Рентабельність витрат без урахування економії	123,9%	Позитивна
Рентабельність витрат з урахуванням економії	153,7%	Висока для малобюджетного цифрового проекту
Чистий приведений дохід, ЧПД	262628,2грн	ЧПД > 0, проект прийнятний
Індекс прибутковості, П	18,17	П > 1, проект інвестиційно привабливий.
Простий строк окупності стартових інвестицій	2,4 міс	Менше одного року
Строк компенсації повного бюджету першого року	7,8 міс	Повний бюджет компенсується протягом першого року

Джерело: розраховано автором.

Отримані показники підтверджують інвестиційну привабливість запропонованого проекту. Чистий приведений дохід має додатне значення, індекс прибутковості перевищує одиницю, а строк окупності є меншим за один рік. Це означає, що мінімальний цифровий пакет може бути

реалізований за рахунок власних коштів ФОП без створення кредитного навантаження. Водночас проєкт має не лише прямий фінансовий ефект, а й управлінське значення: формує цифрову основу для подальшого розвитку клієнтської бази, онлайн-бронювання, програми лояльності, банкетних продажів і системної роботи з відгуками.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення інвестиційної стратегії ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна». Визначено, що для ресторанного комплексу «RedHood» найбільш доцільною є стратегія помірному інвестиційного розвитку, яка не потребує значного кредитного навантаження та спирається на власні кошти підприємця. Пріоритетними напрямками визначено цифровізацію взаємодії з клієнтами, розвиток банкетно-подієвого напрямку, формування клієнтської бази, оптимізацію витрат і розвиток сервісних стандартів. Загальні витрати Інтернет-проєкту за перший рік становлять 40,2 тис. грн, прогнозований додатковий дохід - 90,0 тис. грн, фінансовий результат онлайн-діяльності - 49,8 тис. грн. Додатково розраховано економію витрат від використання Інтернет-технологій у сумі 12,0 тис. грн, що збільшує сукупний ефект першого року до 61,8 тис. грн. Розрахунок інвестиційної привабливості показав, що чистий приведений дохід за п'ять років є додатним і становить 262,6 тис. грн, індекс прибутковості дорівнює 18,17, строк окупності стартових інвестицій становить близько 2,4 місяця, а строк компенсації повного бюджету першого року - близько 7,8 місяця. Отже, запропонований проєкт є економічно доцільним, інвестиційно привабливим і реалістичним для впровадження на малому підприємстві ресторанного бізнесу.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади формування інвестиційної стратегії підприємства та визначено, що в сучасних умовах інвестиції слід розглядати не лише як вкладення коштів у матеріальні активи, а як комплексний управлінський інструмент розвитку підприємства. Встановлено, що інвестиційна стратегія має бути пов'язана із загальною стратегією підприємства, його ресурсними можливостями, фінансовим станом, конкурентним середовищем, рівнем ризиків і перспективами довгострокового розвитку.

2. За результатами аналізу діяльності ФОП «Бараєва Діана Дмитрівна», на базі якого функціонує ресторанний комплекс «RedHood», встановлено, що підприємство має позитивну фінансову динаміку, стабільну модель функціонування та потенціал для подальшого розвитку. Стратегічний аналіз дозволив виявити низку проблемних зон: високу залежність від сезонного попиту, недостатню цифрову присутність, відсутність власного сайту й цифрового меню, нерегулярне ведення соціальних мереж, слабкий рівень системного зворотного зв'язку з клієнтами та ризики, пов'язані з персоналом.

3. Визначено, що для ресторанного комплексу «RedHood» найбільш доцільною є стратегія помірною інвестиційного розвитку, яка не потребує значного кредитного навантаження і спирається на власні кошти підприємця. Пріоритетними напрямками є цифровізація взаємодії з клієнтами, розвиток банкетно-подієвого напрямку, формування клієнтської бази, оптимізацію витрат і розвиток сервісних стандартів. Загальні витрати Інтернет-проєкту - 40,2 тис. грн, прогнозований додатковий дохід - 90,0 тис. грн, фінансовий результат онлайн-діяльності - 49,8 тис. грн. Економія витрат від Інтернет-технологій - 12,0 тис. грн. Чистий приведений дохід - 262,6 тис. грн, індекс прибутковості - 18,17, строк окупності - близько 2,4 міс. Отже, запропонований проєкт є економічно доцільним, інвестиційно привабливим і реалістичним для впровадження на підприємстві ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-ІХ. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 12 «Фінансові інвестиції» : наказ Міністерства фінансів України від 26.04.2000 № 91. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-00> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Скоробогатова Н. Є. Дослідження сутності інвестицій та інвестиційної діяльності. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. № 13. DOI: 10.20535/2307-5651.13.2016.80631.
6. Дідур К. М. Сутність інвестиційної діяльності та методи визначення її ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 66-73. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.66.
7. Шуплат О. М. Теоретичні засади розвитку інвестиційних стратегій з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 5 (81). С. 113-121. DOI: 10.15276/ETR.05.2025.13.
8. Dzwigol H., Dzwigol-Barosz M. Sustainable Development of the Company on the Basis of Expert Assessment of the Investment Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19. Issue 5. URL: <https://www.abacademies.org/articles/sustainable-development-of-the-company->

on-the-basis-of-expert-assessment-of-the-investment-strategy-9587.html (date of access: 10.04.2026).

9. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. UNCTAD. 2025. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025> (date of access: 10.04.2026).

10. Makarenko Y. R., Kudlaienko S. V., Roschyna Y. V., Rudych L. V., Suray I. G. Strategic investment management and formation of investment strategy of the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-investment-management-and-formation-of-investment-strategy-of-the-enterprise-1939-6104-18-SI-1-449.pdf> (date of access: 10.04.2026).

11. Рудь О. О. Формування інвестиційної стратегії в процесі економічного розвитку підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2024. Т. 35 (74). № 3. С. 27-34. DOI:10.32782/2523-4803/74-3-5.

12. Гребенікова О. В., Денисова Т. В. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління інвестиційним потенціалом підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 1 (57). С. 69-76. DOI: 10.32620/cher.2025.1.08.

13. Седікова І. О., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Інвестиційна стратегія - інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9(2). С. 90-95. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-2-15.

14. Donets D. Investment strategies in enterprise: unlocking opportunities for development. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34. No. 3. P. 286-300. DOI: 10.35774/econa2024.03.286.

15. Царалунга І. В., Тарасенко Л. О. Формування аналітичного забезпечення розробки інвестиційної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 60-69. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-60-69.

16. Зеленьак В., Шалений В., Депарма О. Управління інвестиційною діяльністю виробничого підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 121-127. DOI: 10.31891/dsim-2024-7(18).

17. Черняєва А. О., Суховєєв О. В. Потенціал інвестиційної діяльності підприємств: сутність, характеристики та види. *Економічна теорія та право*. 2024. № 3 (58). С. 22-30. DOI: 10.31359/2411-5584-2024-58-3-22.

18. Вонс І. В. Інституційні основи управління інвестиційною діяльністю організацій на засадах сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 166-174. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-166-174.

19. Романів А. В., Ситник Й. С. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємництві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-66.

20. Христенко О. А., Кертичак В. М. Визначення інвестиційної стратегії розвитку підприємства в умовах кризової економіки. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 141-146. DOI: 10.31521/modecon.V41(2023)-20.

21. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. Ресторанний консалтинг. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci> (дата звернення: 20.04.2026).

22. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 р. від Poster. RAU. URL: <https://rau.ua/news/viruchka-serednij-chek-2023-poster/> (дата звернення: 20.04.2026).

23. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 р. від Poster. Poster POS. 13.01.2025. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 20.04.2026).

24. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2025 р. від Poster. Poster POS. 19.01.2026. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster> (дата звернення: 20.04.2026).

25. Півтора року живе пересічний ФОП у сфері кафе та ресторанів в Україні. Опендатабот. 12.11.2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/horeca-foronomics-2025> (дата звернення: 20.04.2026).

26. Український ринок HoReCa: основні показники, проблеми та тенденції розвитку : презентація. Pro-Consulting. 2024. URL: https://pro-consulting.ua/uploads/files/Press%20centr/presentations/ukrayinskij_rinok_horeca_osnovni_pokazniki_problemi_ta_tendencziyi.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

27. Торгівля та споживчий ринок. Департамент промисловості та розвитку підприємництва виконавчого органу Київської міської ради. 10.04.2024. URL: <https://dprp.kyivcity.gov.ua/torhivlia-ta-spozhyvchyi-rynok> (дата звернення: 20.04.2026).

28. Індекс споживчих цін у грудні 2024 року : повідомлення Державної служби статистики України від 14.01.2025. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001832-25> (дата звернення: 20.04.2026).

29. YouControl. ФОП Бараєва Діана Дмитрівна. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/27340737/ (дата звернення: 20.04.2026).

30. Red Hood Complex. Сторінка ресторанного комплексу в Instagram. URL: https://www.instagram.com/red_hood_complex_/ (дата звернення: 20.04.2026)

31. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025. 91 с.

32. Webscraft. Скільки коштує лендінг у 2026: конструктор vs WordPress. URL: <https://webscraft.org/guides/landing-page/skilky-koshtuye-landing> (дата звернення: 20.04.2026)

33. Google Business Profile. Business Profile is free. URL: <https://business.google.com/ua/business-profile/> (дата звернення: 20.04.2026)

34. Marketing.IF. Послуги SMM: ціна SMM-просування в 2026 р. URL: <https://marketing.if.ua/news/poslugy-smm-tsina/> (дата звернення: 20.04.2026)

35. QRCode Monkey / ME-QR. Безкоштовні генератори QR-кодів. URL: <https://me-qr.com/uk> (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

<p>РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКА, ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ Коваль Д.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i></p>	118
<p>МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ Ковтун А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i>.....</p>	121
<p>СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ Роциньська К.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i></p>	123
<p>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Стасевич В.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – РнД., доц. Асауленко Н.В.</i></p>	126
<p>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ Новак-Кривчук Ю.Р., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ <i>Наукові керівники – к.в.н., доц. Дроздова В.А., к.т.н., доц. Палашова Г.І.</i></p>	129
<p>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА Бахтєвська В.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.в.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i></p>	132
<p>УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ Грїшина К.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.в.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i></p>	136
<p>УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА Марченко В.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.в.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i></p>	139
<p>ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Нелюбіна М.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.в.н., доц. Дьяченко Ю.В.</i></p>	142
<p>АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ Ніколаєва А.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.в.н. доц. Дьяченко Ю.В.</i></p>	145

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Марченко В.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Сучасні підприємства ресторанної галузі працюють в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Особливо значний вплив на розвиток галузі мали COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, які призвели до зниження відвідуваності закладів, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту кадрів та зниженню купівельної спроможності населення.

В таких умовах особливого значення набуває формування ефективної інвестиційної стратегії підприємства, як інструмента забезпечення його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Водночас у 2025 році ринок продемонстрував зростання, виручка зросла на 6%, хоча відвідуваність закладів впала на 8%, проте середній чек піднявся на 17%, що частково компенсувало падіння трафіку. Це свідчить про те, що підприємства змогли утримати фінансову стабільність завдяки підвищенню вартості послуг та орієнтації на якість сервісу.

Інвестиційна стратегія - це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що обумовлені загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Інвестиційна стратегія має враховувати ряд специфічних рис: значну залежність від місця розташування, фінансові можливості підприємства, рівень кваліфікації персоналу, необхідність впровадження інноваційних та цифрових технологій, а також рівень конкуренції та державне регулювання.

У ресторанній галузі особливого значення набувають інвестиції у цифровізацію бізнес-процесів. Використання CRM- систем, оптимізацію витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Важливим напрямом є інвестиції у розвиток доставки та онлайн-сервісів , які стали ключовим джерелом доходів під час пандемії та залишаються актуальними під час війни. Окремо можна виділити модернізацію кухонного обладнання, інтер'єру закладу, та забезпеченням безперебійної роботи закладу шляхом забезпечення підприємства енергоносіями, що дозволяє знизити витрати та підвищити рентабельність.

Не менш важливим є інвестування у кадрову політику. Навчання персоналу, мотиваційні програми та розвиток корпоративної культури безпосередньо впливають на якість сервісу та задоволеність клієнтів. В умовах браку кадрів це стає одним із ключових напрямів інвестицій.

Сучасні інвестори та споживачі звертають увагу на соціальну відповідальність та екологічність бізнесу. Використання енергоефективного обладнання, сортування відходів, співпраця з локальними виробниками продуктів і напоїв не лише знижує витрати, а й формує позитивний імідж закладу.

Важливим інструментом удосконалення інвестиційної стратегії є диверсифікація джерел фінансування. Окрім банківських кредитів та власних коштів, доцільно використовувати франчайзинг, залучення приватних інвесторів, участь у партнерських програм, гранди від держави. Перспективним напрямом є розвиток інноваційних форматів закладів, які відповідають сучасним тенденціям споживчої поведінки. Додатковим чинником підвищення ефективності інвестицій є застосування івент-менеджменту, що дозволяє залучати нових клієнтів, формувати лояльність постійних відвідувачів та підвищувати імідж підприємства.

Попри активний розвиток ресторанної галузі, інвестиційна діяльність підприємств стикається з низкою проблем. По-перше неефективне планування витрат призводить до перевитрат та зниження рентабельності. По-друге високий ризик невдалих проектів зумовлений недостатнім аналізом ринку та споживчих трендів. По-третє слабкий контроль за окупністю інвестицій ускладнює прогнозування результатів та управління ризиками.

Удосконалення інвестиційної стратегії має ґрунтуватися на кількох ключових принципах. Насамперед необхідний комплексний аналіз ринку та конкурентів, що дасть змогу враховувати попит, конкурентні переваги та актуальні тенденції. Диверсифікація інвестицій передбачає поєднання короткострокових проектів, таких як маркетингові акції, та довгострокових, наприклад розширення мережі закладів. Оптимізація фінансових потоків включає впровадження системи контролю витрат, планування окупності кожної інвестиції та використання кредитних ресурсів із розумною структурою ризику.

Оцінка ефективності інвестиційної стратегії здійснюється за фінансовими та нефінансовими показниками. До фінансових належать рентабельність інвестицій, період окупності та чистий дохід. Нефінансові показники включають підвищення якості обслуговування, зростання лояльності клієнтів та збільшення частки ринку. Важливим є також аналіз ризиків, що передбачає оцінку можливих втрат через зміни попиту, конкуренцію та економічні фактори.

Для підвищення ефективності інвестиційної діяльності ресторанним підприємствам доцільно здійснити аудит поточних інвестиційних проектів та визначити їх результативність. Далі необхідно розробити стратегічний план розвитку із конкретними цілями та показниками ефективності. Важливо активно використовувати цифрові інструменти для управління фінансами та контролю витрат, інтегрувати маркетингові інвестиції у нові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, та мобільні додатки. Доцільним є впровадження системи моніторингу та оцінки окупності інвестицій у реальному часі, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Удосконалення інвестиційної стратегії підприємства ресторанної галузі є необхідною умовою для сталого розвитку. Комплексний аналіз ринку, впровадження інновацій, диверсифікація інвестицій та розвиток персоналу дозволяють підвищити ефективність бізнесу, знизити ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Використання сучасних методів оцінки

та цифрових інструментів сприятиме формуванню гнучкої та результативної політики, яка відповідатиме викликам сучасного ринку.

Література:

1. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2019. 784 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 608 с.
3. Савчук В. П. Інвестиційна діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 432 с.
4. Державна служба статистики України. Офіційні матеріали щодо розвитку ресторанної галузі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>