

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**На тему: «УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КАВИ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

СОРОКОЛІТ ТЕТЯНИ АНАТОЛІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Тетяна Сергіївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 17 від 11 червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, види та механізми реалізації	7
1.2. Методи управління інвестиційною діяльністю та оцінки інвестиційних рішень.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «KUT SAFE»	27
2.1. Інвестиційна діяльність підприємства на ринку кавової продукції: сучасний стан та перспективи розвитку	27
2.2. Особливості та підходи до оцінювання ефективності інвестиційної діяльності кав'ярні.....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «KUT SAFE».....	46
3.1. Бізнес-план відкриття нової локації як інструмент управління інвестиційною діяльністю кав'ярні «KUT SAFE».....	46
3.2. Економічне обґрунтування інвестиційних пропозицій щодо розширення асортименту та оцінка результативності їх реалізації.....	58
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану та відновлення економіки України особливої значущості набуває ефективне управління інвестиційною діяльністю підприємств малого бізнесу. Сфера HoReCa є одним із найбільш динамічних секторів економіки, а ринок кав'ярень України продовжує зростати, що свідчить про високий попит і посилення конкуренції.

Прийняття ефективних інвестиційних рішень у цій галузі потребує поєднання стратегічного аналізу, фінансово-економічного моделювання та оцінки інвестиційної привабливості. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання управління інвестиційною діяльністю підприємств малого бізнесу у сфері громадського харчування з урахуванням специфіки ФОП та сучасних економічних умов, що зумовило вибір теми роботи.

Теоретичну основу дослідження становлять праці зарубіжних і вітчизняних учених у сфері інвестиційного та стратегічного менеджменту, зокрема П. Самуельсона, Дж. М. Кейнса, Р. Брейлі, С. Маєрса, У. Шарпа, С. Г. О. О. Хринюк, Т. Г. Китайчук та Н. В. Ковтун. Теоретичні засади стратегічного управління досліджували М. Портер, І. Ансофф і Г. Мінцберг. Незважаючи на значний науковий доробок, питання підвищення інвестиційної привабливості та обґрунтування інвестиційних рішень підприємств малого бізнесу сфери послуг потребують подальшого розвитку.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інвестиційною діяльністю та підвищення інвестиційної привабливості кав'ярні «KUT safe» на основі обґрунтування інвестиційного проєкту відкриття нової локації та розширення асортименту.

Відповідно до встановленої мети сформовано такі *завдання*:

- розкрити теоретичну сутність, види та основні механізми реалізації інвестиційної діяльності підприємства;
- дослідити методи управління інвестиційною діяльністю та критерії оцінювання інвестиційних рішень;

- проаналізувати сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку інвестиційної діяльності підприємств на ринку кавової продукції;
- оцінити ефективність інвестиційної діяльності та визначити особливості підходів до її управління на прикладі кав'ярні «KUT SAFE»;
- розробити бізнес-план відкриття нової локації як інструмент управління інвестиційною діяльністю кав'ярні «KUT SAFE» ;
- обґрунтувати доцільність розширення асортименту та розрахувати економічний ефект від реалізації запропонованих інвестиційних пропозицій.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації інвестиційної діяльності підприємств сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління інвестиційною діяльністю та підвищення інвестиційної привабливості кав'ярні «KUT safe».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матриця Ансоффа), методи фінансово-економічного аналізу (коефіцієнтний аналіз, аналіз беззбитковості, розрахунок індексу Херфіндаля–Хіршмана), методи оцінки інвестиційних проєктів (NPV, IRR, PP, PI), інтегральної оцінки інвестиційної привабливості, оцінки вартості бізнесу за мультиплікатором EV/EBITDA та бізнес-планування.

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвальні відгуки на міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» на тему: «Вплив ризик-менеджменту на інвестиційну привабливість ринку кави України в умовах війни», що відбулася в м. Київ 25 березня 2026 р. та (Додаток А).

Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується довідкою про їх

впровадження у кав'ярні «KUT safe» від 05.06.2026 р.

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 70 сторінок, в тому числі 34 таблиці та 31 формула. Список використаних джерел включає 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, види та механізми реалізації

Інвестиційна діяльність є однією з фундаментальних форм підприємницької активності, що забезпечує довгострокове відтворення капіталу та визначає здатність підприємства до розвитку й конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. Розуміння її сутності потребує аналізу як економічного змісту категорії «інвестиції», так і механізмів трансформації капіталу в реальні виробничі та фінансові активи [49].

Термін «інвестиції» (від лат. *investio* — вкладати) у найширшому розумінні означає вкладення ресурсів з метою отримання вигоди у майбутньому. У сучасній економічній науці сформувалися різні підходи до трактування цього поняття. Класична мікроекономічна теорія, представлена роботами П. Самуельсона та У. Нордгауза, визначає інвестиції як видатки на нові засоби виробництва, зміни у виробничих запасах та будівництво [41]. Дж. М. Кейнс розглядав інвестиції як поточний приріст цінності капітального майна в результаті виробничої діяльності та підкреслював їхню ключову роль у забезпеченні зайнятості та економічного зростання [28].

У сучасній фінансовій теорії У. Шарп, Г. Александер та Дж. Бейлі визначають інвестиції як відмову від певної поточної цінності заради (можливо, невизначеної) майбутньої цінності [64]. Це трактування акцентує на часовому аспекті та ризиковій природі інвестиційних рішень. Р. Брейлі та С. Маєрс у класичному підручнику з корпоративних фінансів визначають інвестиції як вкладення коштів, що передбачає відстрочене отримання доходу та супроводжується ризиком [64].

Вітчизняне законодавство трактує інвестиції як всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та

інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [5]. Відповідно до цього визначення, поняття інвестицій є широким і охоплює не лише фінансові вкладення, а й майно, права інтелектуальної власності, ноу-хау тощо.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у розробку теорії інвестиційної діяльності зробили дослідники Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Фірсова С. Г. розглядає інвестиційну діяльність підприємства як системний процес формування інвестиційних ресурсів, вибору об'єктів інвестування та управління інвестиційним портфелем з метою досягнення стратегічних цілей розвитку [49]. Білорус Т. В. акцентує на стратегічному вимірі інвестиційної діяльності малого бізнесу, розглядаючи її як інструмент нарощування конкурентних переваг за умов обмежених ресурсів [74].

Різноманіття форм інвестиційної діяльності зумовлює необхідність їх систематизації за різними класифікаційними ознаками. Комплексна класифікація дозволяє підприємству обрати оптимальний вид інвестування відповідно до своїх стратегічних цілей, ресурсних можливостей та прийняттого рівня ризику [49; 64].

Таблиця 1.1

Класифікація інвестицій підприємства за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид інвестицій	Характеристика та приклади
За об'єктом вкладення	Реальні (капітальні)	Вкладення у матеріальні активи: обладнання, приміщення, ремонт, інфраструктура
	Фінансові	Придбання цінних паперів, корпоративних прав, депозити
	Інноваційні (нематеріальні)	Вкладення у НДДКР, патенти, бренд, ноу-хау, навчання персоналу
За терміном вкладення	Короткострокові (до 1 року)	Оборотні кошти, короткострокові фінансові інструменти

Класифікаційна ознака	Вид інвестицій	Характеристика та приклади
	Середньострокові (1–3 роки)	Оновлення обладнання, розширення асортименту
	Довгострокові (понад 3 роки)	Будівництво, відкриття нових локацій, стратегічні проекти
За джерелом фінансування	Власні	Прибуток, амортизація, особисті кошти власника
	Залучені	Банківські кредити, лізинг, гранти, кошти інвесторів
	Змішані	Поєднання власних і залучених коштів
За рівнем ризику	Безризикові	Державні облігації, депозити у надійних банках
	Низькоризикові	Розширення існуючого бізнесу у відомій ніші
	Середньоризикові	Відкриття нових локацій, розширення асортименту
	Високоризикові	Диверсифікація у нові галузі, венчурні проекти
За метою інвестування	Підтримуючі	Заміна зношеного обладнання, підтримка поточної діяльності
	Розвиваючі	Розширення потужностей, відкриття нових напрямів
	Стратегічні	Злиття та поглинання, вихід на нові ринки

Джерело: складено автором на основі [49; 64; 54].

Для підприємств малого та середнього бізнесу у сфері громадського харчування, до яких належить кав'ярня «KUT safe», найбільш релевантними є реальні інвестиції середньострокового та довгострокового характеру, що фінансуються переважно за рахунок власних коштів та залученого банківського кредиту. Інноваційний компонент представлений вкладеннями у бренд, CRM-системи та навчання персоналу. Прикладом стратегічних інвестицій для такого підприємства є відкриття нової локації у ЖК «Біоритм» — проект, що детально досліджується у Розділі 3 [49].

Інвестиційний процес є послідовністю взаємопов'язаних етапів, що забезпечують трансформацію інвестиційних задумів у реальні результати. У класичній теорії Р. Брейлі та С. Маєрса інвестиційний процес розглядається як цикл, що включає генерацію ідей, аналіз, прийняття рішення, реалізацію та оцінку результатів [64]. Сучасні підходи доповнюють цю схему етапами моніторингу та коригування.

Таблиця 1.2

Структура інвестиційного процесу підприємства та його ключові елементи

Етап	Зміст	Інструменти та методи	Результат
1. Формування інвестиційної стратегії	Визначення цілей, пріоритетів та обмежень інвестиційної діяльності	Матриця Ансоффа, SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Стратегічний план інвестиційного розвитку
2. Ідентифікація інвестиційних можливостей	Виявлення та попередня оцінка потенційних проектів	Ринковий аналіз, модель Портера, бенчмаркінг	Перелік альтернативних проектів
3. Фінансово-економічний аналіз	Детальна оцінка доходів, витрат та ефективності	NPV, IRR, PP, PI; аналіз беззбитковості	Фінансова модель проекту
4. Оцінка ризиків	Ідентифікація та кількісна оцінка ризиків	Матриця ризиків, сценарний аналіз, аналіз чутливості	Матриця ризиків та заходи мінімізації
5. Прийняття інвестиційного рішення	Вибір оптимального варіанту на основі критеріїв	Порівняльний аналіз сценаріїв, $IRR > WACC$	Затверджений бізнес-план / проект
6. Реалізація проекту	Залучення ресурсів, виконання плану	Проектний менеджмент, контроль бюджету	Введений в дію об'єкт інвестицій
7. Моніторинг та оцінка	Порівняння фактичних результатів із плановими	Коефіцієнтний аналіз, план-факт аналіз	Висновки для майбутніх рішень

Джерело: складено автором на основі [49; 64; 54; 31].

Особливістю інвестиційного процесу для малого бізнесу є його спрощена, але не менш важлива структура. Фірсова С. Г. зазначає, що

підприємства малого бізнесу зазвичай реалізують інвестиційний процес у скороченому форматі, де функції стратегічного планування та операційного управління поєднуються в одній особі — власника-підприємця [49]. Саме така ситуація характерна для «KUT safe», де Сороколіт Тетяна Анатоліївна одночасно є стратегом, інвестором та операційним керівником.

Вибір джерел фінансування інвестиційної діяльності є одним із ключових управлінських рішень, що визначає вартість капіталу, ризик боргового навантаження та ступінь збереження контролю над підприємством [64]. Згідно з теорією ієрархії фінансування (Pecking Order Theory) С. Маєрса та Н. Майлуфа, підприємства надають перевагу внутрішнім джерелам фінансування над зовнішніми, а боргу — над емісією акцій [64].

Таблиця 1.3

Характеристика джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємства

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки	Придатність для малого бізнесу
Власний прибуток (реінвестиція)	Відсутність боргового навантаження; повний контроль	Обмежений обсяг; сповільнене зростання	Висока — основне джерело для ФОП
Амортизація	Стабільне внутрішнє джерело; не є оподатковуваним доходом	Обмежений обсяг; лише для відновлення	Середня — для заміни обладнання
Банківський кредит	Швидкий доступ до великих сум; збереження контролю	Процентні витрати; вимоги до застави	Висока — при наявності фінансової звітності
Лізинг	Доступ до дорогого обладнання без великих стартових витрат	Сукупна вартість вища за купівлю	Висока — для кухонного обладнання
Гранти та субсидії	Безповоротне фінансування; немає боргового навантаження	Складна процедура отримання;	Середня — потребує спеціалізації

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки	Придатність для малого бізнесу
		цільовий характер	
Партнерський/приватний капітал	Великий обсяг без кредитного навантаження	Розмивання частки власності	Низька для ФОП; висока при переході на ТОВ
Комбіноване фінансування	Оптимальний баланс вартості і доступності	Складніше управління	Оптимальне для масштабування

Джерело: складено автором на основі [64; 49].

Для кав'ярні «KUT safe» як ФОП на спрощеній системі оподаткування характерна переважно модель самофінансування: основним джерелом є реінвестований прибуток (159 543,87 грн у 2025 р.) та особисті кошти власниці. Водночас при реалізації стратегічного проекту відкриття нової ресторанної локації (загальна вартість 4 620 800 грн) застосовується комбінована модель: власні кошти (43,3 %), банківський кредит (43,3 %) та кошти партнера-інвестора (13,4 %), що є типовою схемою для підприємств, що масштабуються [49,64].

Інвестиційна привабливість підприємства є комплексною характеристикою, що відображає ступінь доцільності вкладення капіталу в конкретний суб'єкт господарювання з точки зору потенційного інвестора. Вона є інтегральною оцінкою фінансового стану, ринкової позиції, якості управління та перспектив розвитку підприємства [54].

Даймонд Г. та Дибвіг Ф. у своїх дослідженнях наголошують, що інвестиційна привабливість визначається не лише поточними фінансовими показниками, а й здатністю підприємства генерувати стабільні грошові потоки у майбутньому та ефективно управляти ризиками [54]. Саме тому оцінка привабливості є динамічним, а не статичним процесом.

Хринюк О. О. та Очеретяна О. В. виділяють чотири ключові блоки інвестиційної привабливості підприємства: фінансовий (рентабельність,

ліквідність, фінансова стійкість); операційний (ефективність використання ресурсів, якість управління); ринковий (конкурентна позиція, частка ринку, лояльність клієнтів); стратегічний (потенціал зростання, інноваційна активність) [54]. Китайчук Т. Г. класифікує фактори інвестиційної привабливості на внутрішні (контрольовані підприємством: якість менеджменту, фінансові результати, бренд) та зовнішні (неконтрольовані: макроекономічне середовище, галузева динаміка, регуляторні умови) [31]. Розуміння цієї двовимірної структури є необхідним для побудови ефективної системи управління інвестиційною діяльністю.

Таблиця 1.4

Фактори інвестиційної привабливості підприємства: внутрішні та зовнішні

Група факторів	Фактор	Показник оцінки	Роль для підприємства
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	Прибутковість	ROS, ROE, EBITDA margin	Ключовий — відображає поточну ефективність
	Фінансова стійкість	Запас фінансової міцності, BEP	Демонструє стійкість до ризиків
	Операційна ефективність	Food cost ratio, продуктивність праці	Свідчить про якість управління
	Ринкова позиція	Частка локального ринку, лояльність клієнтів	Визначає стабільність грошових потоків
	Диверсифікація доходів	Індекс ННІ, кількість джерел доходів	Знижує волатильність виручки
	Якість менеджменту	Коефіцієнти ефективності персоналу	Впливає на довгострокову стійкість
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	Галузева динаміка	Темпи зростання ринку кави	Визначає потенціал зростання
	Макроекономічне середовище	Інфляція, курс валют, ВВП	Впливає на вартість ресурсів і попит
	Регуляторне середовище	Система оподаткування, ліцензування	Визначає фіскальне навантаження

Група факторів	Фактор	Показник оцінки	Роль для підприємства
	Конкурентне середовище	Модель Портера: 5 сил	Впливає на маржинальність та ринкову владу
	Соціальні тренди	Зміна споживчих вподобань	Формує майбутній попит

Джерело: складено автором на основі [54; 31].

Механізм реалізації інвестиційної діяльності підприємств сфери HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafes) має низку галузевих особливостей, що відрізняють цей сектор від промисловості та торгівлі. По-перше, ключовим об'єктом інвестицій є нематеріальні активи — бренд, клієнтська база, концепція та атмосфера закладу, що не відображаються у традиційній балансовій вартості. По-друге, інвестиційний цикл у HoReCa є відносно коротким: при правильному виборі локації та концепції заклад здатний вийти на операційну беззбитковість протягом 3–12 місяців [65].

Ресторанний консалтинг виділяє три основні механізми інвестиційної діяльності у сфері закладів харчування: органічне зростання (відкриття нових власних локацій), франчайзинг (тиражування концепції через партнерів) та поглинання (придбання діючих закладів). Для малого підприємства на початковому етапі розвитку, яким є «KUT safe», найбільш доцільним є механізм органічного зростання, що передбачає послідовне відкриття нових локацій із збереженням контролю якості та корпоративної ідентичності [65].

Ключовою особливістю інвестиційних рішень у сфері кав'ярень є надзвичайно висока чутливість до локації. Дослідження показують, що вибір місця розташування закладу пояснює до 60–70 % варіації доходів між аналогічними за концепцією закладами [65]. Саме тому стратегічне рішення «KUT safe» щодо розміщення нової локації у ЖК «Біоритм» — в місці з гарантованим потоком постійних відвідувачів — є обґрунтованим з точки зору мінімізації інвестиційного ризику.

1.2. Методи управління інвестиційною діяльністю та оцінки інвестиційних рішень

Управління інвестиційною діяльністю підприємства являє собою систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль інвестиційних процесів з метою досягнення стратегічних цілей [49]. Методичний арсенал сучасного менеджера охоплює як якісні (стратегічні) методи аналізу, так і кількісні (фінансово-математичні) методи оцінки ефективності.

У науковій літературі методи управління інвестиційною діяльністю традиційно поділяють на дві групи: методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT, модель Портера, матриця Ансоффа) та методи фінансово-економічної оцінки інвестиційних проектів (NPV, IRR, PP, PI, аналіз беззбитковості, коефіцієнтний аналіз, інтегральна оцінка) [64,49]. Розглянемо їх детально.

Стратегічний аналіз є першим і необхідним кроком у процесі прийняття інвестиційних рішень. Він дозволяє оцінити зовнішнє середовище, конкурентну позицію підприємства та визначити найбільш перспективні напрями капіталовкладень [49].

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є методом системного вивчення впливу макросередовища на підприємство та його інвестиційну діяльність. Метод був запропонований Ф. Котлером і розвинений у роботах Дж. Джонсона та К. Скоулса [49]. Кожна з чотирьох груп факторів оцінюється з точки зору характеру впливу (позитивний/негативний) та його інтенсивності. Перевагою методу є комплексність охоплення зовнішнього середовища; обмеженням — суб'єктивність оцінок та статичність результатів. Для підприємств ресторанного бізнесу PEST-аналіз дозволяє виявити макроекономічні ризики (інфляція, зміни законодавства) та соціальні можливості (зростаючий попит, нові споживчі тренди).

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера (Porter's Five Forces) є одним із найбільш впізнаваних інструментів галузевого аналізу [49]. Модель оцінює

п'ять структурних сил, що визначають інтенсивність конкуренції та прибутковість галузі: 1) суперництво між наявними конкурентами; 2) загроза появи нових учасників; 3) загроза товарів-субститутів; 4) переговорна сила постачальників; 5) переговорна сила покупців. Чим сильнішими є ці сили у сукупності, тим нижчою є структурна привабливість галузі для інвестицій. Для кав'ярняного бізнесу найбільш значущими є перша і третя сили, тоді як четверта (постачальники кавозерна та продуктів) є відносно слабкою завдяки широкому конкурентному ринку постачальників.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є інтегруючим методом стратегічного управління, що систематизує внутрішні та зовнішні чинники у єдину матрицю [49]. Метод вперше описаний у дослідженнях К. Ендрюса та розвинений Г. Мінцбергом. Аналітична цінність SWOT полягає у формуванні чотирьох стратегічних альтернатив: SO (сила + можливість) — наступальна стратегія; WO (слабкість + можливість) — стратегія розвитку; ST (сила + загроза) — оборонна стратегія; WT (слабкість + загроза) — стратегія скорочення. У контексті оцінки інвестиційного потенціалу «KUT safe» SWOT-аналіз дозволяє обґрунтувати вибір SO-стратегії: використання досягнутої прибутковості як бази для інвестицій у відкриття нової ресторанної локації.

Матриця Ансоффа «продукт–ринок» (Ansoff Matrix) є класичним інструментом стратегічного планування інвестиційного розвитку, запропонованим І. Ансоффом у 1957 році [63]. Матриця визначає чотири стратегії зростання залежно від поєднання нового/існуючого продукту та нового/існуючого ринку:

– Проникнення на ринок (Market Penetration) — існуючий продукт на існуючому ринку: мінімальний ризик; підвищення частки ринку через активніший маркетинг; для «KUT safe» — збільшення відвідуваності через програму лояльності.

- Розвиток продукту (Product Development) — новий продукт на існуючому ринку: середній ризик; розширення асортименту; для «KUT cafe» — введення кухні, алкогольного бару, авторських сніданків.
- Розвиток ринку (Market Development) — існуючий продукт на новому ринку: середній ризик; географічне розширення; для «KUT cafe» — відкриття нової локації у ЖК «Біоритм».
- Диверсифікація (Diversification) — новий продукт на новому ринку: максимальний ризик; кейтеринг, майстер-класи, обсмажування кави.

Кожна з чотирьох стратегій Ансоффа має відповідний рівень інвестиційного ризику та потребує різного обсягу капіталовкладень. Дослідження Р. Купера показують, що підприємства, які обирають стратегію розвитку ринку (відкриття нових локацій), мають середній рівень успішності проектів близько 45–55 %, тоді як стратегія проникнення є найбільш надійною з показником успіху понад 80 % [66].

Фінансово-економічна оцінка є серцевиною інвестиційного аналізу, що дозволяє кількісно виміряти доцільність та ефективність капіталовкладень. Сучасна теорія інвестиційного аналізу базується на концепції часової вартості грошей (Time Value of Money), відповідно до якої гривня сьогодні коштує більше, ніж гривня завтра, через можливість її інвестування та отримання доходу [64].

Аналіз беззбитковості (Break-Even Analysis) є базовим методом, що визначає мінімальний обсяг реалізації, за якого підприємство покриває всі витрати без отримання прибутку чи збитку [49]. Точка беззбитковості (BER) розраховується за формулою (1.1):

$$BER = FC / (P - VC) \text{ або } BER_{\text{грн}} = FC / CMR \quad (1.1)$$

де FC — постійні витрати; P — ціна одиниці продукції; VC — змінні витрати на одиницю; CMR — коефіцієнт маржинального доходу. Запас фінансової міцності (ЗМ) показує, наскільки підприємство може зменшити обсяги реалізації, не виходячи у збиток (1.2):

$$ЗМ = (D - ВЕР_{грн}) / D \times 100 \% \quad (1.2)$$

Для «KUT safe» розрахований ЗМ у 27,43 % означає стійкість до зниження виручки більш ніж на чверть без виходу у збиток. Крім того, широко застосовується показник маржинального доходу на одиницю виручки (Contribution Margin Ratio) (1.3):

$$CMR = (D - VC_{заг}) / D = 1 - VC\% \quad (1.3)$$

де $VC\%$ — частка змінних витрат у доході. Чим вищим є CMR , тим більше підприємство заробляє на покриття постійних витрат та формування прибутку з кожної додаткової гривні виручки [49].

Індекс Херфіндаля–Хіршмана (ННІ — Herfindahl–Hirschman Index) є методом оцінки рівня концентрації — у контексті інвестиційного аналізу він застосовується для оцінки диверсифікації доходів підприємства [49]. Розраховується як сума квадратів часток кожного джерела доходів (1.4):

$$ННІ = \sum (s_i^2) \quad (1.4)$$

де s_i — частка i -го джерела у загальному доході. Значення ННІ: $< 0,15$ — низька концентрація (добра диверсифікація); $0,15-0,25$ — помірна концентрація; $> 0,25$ — висока концентрація (ризик). Для «KUT safe» $ННІ = 0,2346$, що є зоною помірної концентрації та вказує на потребу у розширенні асортименту.

Метод оцінки виробничого персоналу передбачає розрахунок низки коефіцієнтів руху та ефективності використання трудових ресурсів (1.5; 1.6; 1.7; 1.8):

$$K_{пр} = \text{Прийнято} / \text{ССЧ} \times 100 \% \text{ — коефіцієнт обороту з} \quad (1.5)$$

прийому

$$K_{зв} = \text{Вибуло} / \text{ССЧ} \times 100 \% \text{ — коефіцієнт обороту зі} \quad (1.6)$$

звільнення

$$K_{\text{пл}} = (\text{Вл.баж.} + \text{Дисц.}) / \text{ССЧ} \times 100 \% \text{ — коефіцієнт} \quad (1.7)$$

плинності кадрів

$$\text{ПП} = \text{Д}_{\text{реал}} / \text{ССЧ} \text{ — продуктивність праці} \quad (1.8)$$

Ці показники дозволяють оцінити стабільність та ефективність трудового колективу як ключового ресурсу підприємств сфери послуг.

Коефіцієнтний аналіз фінансових результатів є стандартним методом оцінки фінансового стану підприємства, що охоплює групи показників рентабельності, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості [49]. У контексті оцінки інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу ключовими є (1.9; 1.10; 1.11; 1.12):

$$\text{ROS (Return on Sales)} = \text{ЧП} / \text{D} \times 100 \% \text{ — рентабельність} \quad (1.9)$$

продажів

$$\text{R}_{\text{витр}} = \text{П} / \text{B} \times 100 \% \text{ — рентабельність витрат} \quad (1.10)$$

$$\text{Food cost ratio} = (\text{Сировина} + \text{Собівартість}) / \text{Виручка} \times 100 \% \quad (1.11)$$

$$\text{EBITDA margin} = \text{EBITDA} / \text{D} \times 100 \% \text{ — операційна} \quad (1.12)$$

маржа

Галузевим нормативом для кав'ярень є: ROS 12–18 %, food cost 28–32 %, EBITDA margin 15–25 %. Перевищення нормативів свідчить про конкурентну ефективність підприємства [65].

Методи оцінки інвестиційних проектів на основі дисконтування грошових потоків (Discounted Cash Flow, DCF) є найбільш науково обґрунтованими та широко використовуваними в сучасній практиці інвестиційного аналізу. Їх теоретичну основу заклали І. Фішер у роботі «Теорія відсотка» (1930), а практичний розвиток здійснили Дж. Хіршлайфер та сучасні фінансисти [64].

Чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV) є головним критерієм оцінки інвестиційного проекту, що відображає абсолютний приріст вартості підприємства в результаті реалізації проекту [64]. Розраховується за формулою(1.13):

$$NPV = \sum [NCF_t / (1 + r)^t] - IC \quad (1.13)$$

де NCF_t — чистий грошовий потік у період t ; r — ставка дисконтування (вартість капіталу); IC — первісні інвестиції; t — порядковий номер року. Правило прийняття рішення: якщо $NPV > 0$ — проект збільшує вартість підприємства і доцільний до реалізації; $NPV = 0$ — беззбитковий; $NPV < 0$ — неприйнятний. Ставка дисконтування r зазвичай визначається як середньозважена вартість капіталу (WACC) або як мінімальна прийнятна норма прибутковості з урахуванням ризику [64].

Внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return, IRR) — це ставка дисконтування, за якої NPV проекту дорівнює нулю (1.14):

$$NPV(IRR) = \sum [NCF_t / (1 + IRR)^t] - IC = 0 \quad (1.14)$$

Правило прийняття рішення: проект є доцільним, якщо IRR перевищує вартість капіталу (ставку кредиту, WACC або необхідну норму прибутковості). Чим більше перевищення IRR над вартістю капіталу — тим більший запас міцності проекту. На практиці IRR розраховується методом лінійної інтерполяції між двома ставками дисконтування (1.15):

$$IRR \approx r_1 + NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2) \times (r_2 - r_1) \quad (1.15)$$

де r_1 та r_2 — ставки, при яких $NPV_1 > 0$ та $NPV_2 < 0$ відповідно. Для проекту «KUT safe — Біоритм» $IRR \approx 189\%$, що кратно перевищує ставку кредиту (17 %) і свідчить про надвисоку дохідність інвестицій.

Термін окупності (Payback Period, PP) є найпростішим і найінтуїтивнішим показником, що визначає кількість років, необхідних для повернення первісних інвестицій за рахунок чистих грошових потоків (1.16):

$$PP = IC / NCF_{cp} \text{ (при рівномірних грошових потоках)} \quad (1.16)$$

або шляхом поступового підсумовування грошових потоків до моменту, коли їх накопичена сума перевищить ІС (при нерівномірних потоках). Перевага методу — простота розрахунку і розуміння; недолік — не враховує грошові потоки за межами терміну окупності та часову вартість грошей. Для усунення останнього недоліку застосовується дисконтований термін окупності (Discounted PP).

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) є відносним показником ефективності, що відображає дохідність на кожну гривню вкладених інвестицій (1.17):

$$PI = \sum [NCF_t / (1 + r)^t] / IC = (NPV + IC) / IC \quad (1.17)$$

Правило: $PI > 1$ — проект доцільний; $PI = 1$ — беззбитковий; $PI < 1$ — недоцільний. Перевагою показника є можливість ранжування альтернативних проектів за ефективністю при обмеженому бюджеті — проект із вищим PI є пріоритетним. Для проекту «KUT safe — Біоритм» $PI = 7,49$, що свідчить про те, що кожна вкладена гривня генерує 7,49 грн дисконтованих надходжень.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методів оцінки інвестиційних проектів

Метод	Формула	Критерій прийняття	Переваги	Недоліки	Застосування для KUT safe
NPV	$\sum [NCF_t / (1+r)^t] - IC$	$NPV > 0$	Враховує часову вартість; абсолютний результат	Залежить від точності ставки дисконтування	Основний критерій: $NPV = 29\,966$ тис. грн > 0
IRR	$NPV(IRR) = 0$	$IRR > r$ (WACC)	Не потребує задання r ; відносний показник	Може бути кілька значень; не враховує масштаб	$IRR \approx 189\% \gg 17\%$ (ставка кредиту)
PP	IC / NCF_{cp}	$PP < \max$ допустимого	Простота; оцінка ризику ліквідності	Не враховує ТВГ; ігнорує потоки після PP	$PP = 1$ рік 1 місяць $\ll 5$ років

Метод	Формула	Критерій прийняття	Переваги	Недоліки	Застосування для KUT safe
PI	$\Sigma NCF_{\text{диск}} / IC$	$PI > 1$	Ранжування альтернатив; відносна ефективність	Не показує абсолютного результату	$PI = 7,49 \gg 1$
ВЕР	FC / CMR	Фактичний обсяг $> VER$	Простота; оцінка операційного ризику	Не враховує часову вартість	$VER = 838$ тис. грн; $3M = 27,43\%$
ННІ	$\Sigma (si^2)$	$< 0,15$ (диверс.)	Оцінка диверсифікації доходів	Не є прямим фін. показником	$ННІ = 0,2346$ (помірна концентрація)

Джерело: складено автором на основі [49; 64].

Метод інтегральної оцінки (composite scoring) є комплексним підходом до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства, що поєднує фінансові та нефінансові показники шляхом їх зваженого підсумовування [54,31]. Методологічну основу складає теорія багатокритеріального прийняття рішень (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA), детально описана у роботах Т. Саати.

Алгоритм методу включає чотири кроки. По-перше, визначення критеріїв оцінки та їх вагових коефіцієнтів (w_i), що відображають відносну значущість кожного критерію ($\Sigma w_i = 1,0$). По-друге, виставлення балів (x_i) за кожним критерієм на стандартизованій шкалі (зазвичай 1–10). По-третє, розрахунок зваженої оцінки для кожного критерію ($w_i \times x_i$). По-четверте, підсумовування зважених оцінок для отримання інтегрального показника (1.18):

$$IO = \Sigma (w_i \times x_i), \text{ де } \Sigma w_i = 1,0 \quad (1.18)$$

Інтерпретація результату: 0–4 бали — низька інвестиційна привабливість; 4–6 балів — нижче середньої; 6–8 балів — середня і вище; 8–10 балів — висока привабливість. Для «KUT safe» у 2025 р. $IO = 7,325$ (вище середньої), а після реалізації інвестиційних пропозицій — $IO = 9,10$ (висока привабливість) [54].

Перевагами методу є гнучкість (можливість адаптації критеріїв до специфіки підприємства), комплексність (поєднання фінансових та якісних показників) та порівнянність (можливість зіставлення підприємств). Обмеженням є суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів та балів. Для подолання цього обмеження рекомендується використовувати методи експертного оцінювання або аналізу ієрархій (АНР — Analytic Hierarchy Process) [54].

Бізнес-план є офіційним документом, що містить систематизовану інформацію про підприємство, його продукт або послугу, ринкове середовище, фінансові прогнози та план реалізації інвестиційного задуму [65]. У контексті управління інвестиційною діяльністю бізнес-план виконує три ключові функції: аналітичну (змушує підприємця системно обдумати всі аспекти проекту), комунікаційну (є інструментом залучення фінансування від банків та інвесторів) та управлінську (служує орієнтиром для реалізації та контролю) [65].

Структура бізнес-плану, рекомендована провідними практиками інвестиційного консалтингу [65], охоплює такі розділи: виконавче резюме; опис підприємства та концепції; аналіз ринку та конкуренції; маркетинговий план; операційний план та кадрове забезпечення; фінансова модель (прогноз доходів, витрат, прибутку на 3–5 років); аналіз ризиків; висновки та додатки. У рамках даної дипломної роботи структура бізнес-плану реалізована у підрозділі 3.1 стосовно відкриття нової ресторанної локації «KUT cafe — Біоритм» із горизонтом планування 5 років (2026–2030).

Важливим елементом бізнес-плану є фінансова модель, побудована на п'ятирічному горизонті. Ряд. Бринк і Дж. Ейм наголошують, що для підприємств ресторанної галузі оптимальним є горизонт планування 3–5 років: перший рік відображає стартові витрати та поступовий вихід на проектну потужність; другий-третій рік — операційну зрілість; четвертий-п'ятий — потенціал органічного зростання [65].

Оцінка вартості бізнесу (Business Valuation) є невід'ємним елементом аналізу інвестиційної привабливості, оскільки дозволяє визначити потенційну ринкову цінність підприємства та зіставити її з обсягом інвестиційних вкладень [64].

Метод мультиплікаторів (Comparable Companies Analysis) базується на припущенні, що схожі підприємства мають схожу оцінку відносно ключових фінансових показників. Найбільш поширеним для підприємств ресторанного бізнесу є мультиплікатор EV/EBITDA (1.19):

$$EV = EBITDA \times \text{Галузевий мультиплікатор} \quad (1.19)$$

де *EV (Enterprise Value)* — вартість підприємства; *EBITDA* — операційний прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації; галузевий мультиплікатор для ресторанів середнього класу в Україні — 4–6х EBITDA. Для «KUT safe» при $EBITDA_{2030} = 21\,298$ тис. грн та мультиплікаторі 5х: $EV = 5 \times 21\,298 = 106\,490$ тис. грн $\approx 106,5$ млн грн. Порівняння з первісними інвестиціями (4 620,8 тис. грн) дає коефіцієнт зростання вартості у 23,0 рази — надвисокий результат для 5-річного горизонту.

Ризик-менеджмент є невід'ємною складовою управління інвестиційною діяльністю. Р. Брейлі та С. Маєрс визначають ризик інвестиційного проекту як мінливість майбутніх грошових потоків відносно очікуваних значень [64]. Для оцінки ризиків у практиці інвестиційного аналізу застосовується ряд методів.

Матриця ризиків (Risk Matrix) — метод балової оцінки, що ранжує ризики за двома параметрами: ймовірністю настання ($P = 1-5$) та величиною потенційного збитку/впливу ($I = 1-5$). Загальний бал ризику обчислюється як добуток. (1.20):

$$\text{Бал ризику} = P \times I \quad (1.20)$$

Ризики з балом 1–4 є прийнятними; 5–9 — помірними, що потребують заходів управління; 10–25 — критичними, що потребують негайного реагування або відмови від проекту. Матриця дозволяє візуалізувати ризикову картину проекту та пріоритизувати заходи мінімізації [36].

Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) — визначення змін показників ефективності проекту (NPV, IRR) при зміні ключових вхідних параметрів (обсяг продажів, ціна, витрати) на задану величину. Дозволяє виявити найбільш критичні фактори ризику. Сценарний аналіз (Scenario Analysis) є розширенням аналізу чутливості і передбачає оцінку проекту за трьома сценаріями: оптимістичним, базовим та песимістичним. Для ресторанних проектів песимістичний сценарій зазвичай передбачає зниження відвідуваності на 25–30 % відносно базового прогнозу [65].

Прогнозування є науково обґрунтованим процесом визначення ймовірних майбутніх значень показників діяльності підприємства на основі виявлених тенденцій та передбачуваних змін зовнішнього середовища [49]. У практиці управління інвестиційною діяльністю прогнозування відіграє подвійну роль: з одного боку, є основою фінансової моделі бізнес-плану; з іншого — інструментом моніторингу відхилень фактичних результатів від запланованих.

Метод екстраполяції тенденцій є найбільш поширеним у прогнозуванні фінансових показників малого бізнесу. Він базується на перенесенні виявлених трендів минулого на майбутній період з урахуванням коригуючих коефіцієнтів. Для підприємства «KUT safe» базисний темп приросту доходу від реалізації складає 10 % у 2026 р. та 15 % у 2027 р., що обґрунтовано зростанням впізнаваності бренду та розширенням асортименту [49].

Прогноз чистого прибутку здійснюється з урахуванням прогнозного обсягу доходів та плановуваної структури витрат. Показник рентабельності витрат при цьому зберігається на рівні 16,33 %, що є базовим значенням для розрахунків (1.21):

$$\text{ЧП_прогн} = \text{D_прогн} - \text{B_прогн} - \text{Податки_прогн} \quad (1.21)$$

Для довгострокового прогнозування (горизонт 5 років) у рамках фінансової моделі нового закладу застосовується метод, що поєднує прогноз відвідуваності (N, осіб/день), середнього чека (C, грн) та кількості операційних днів (T): $D = N \times C \times T$. Зростання N і C прогнозується окремо: N — на основі

органічного зростання клієнтської бази (+15–19 %/рік), С — на основі прогнозованої інфляції (~9 %/рік) та підвищення якості асортименту.

Таким чином, методологічний арсенал управління інвестиційною діяльністю підприємства є комплексним і охоплює як якісні інструменти стратегічного аналізу (PEST, SWOT, модель Портера, матриця Ансоффа), так і кількісні методи фінансово-економічної оцінки (NPV, IRR, PP, PI, BEP, ННІ, коефіцієнтний аналіз, інтегральна оцінка, мультиплікатори, аналіз ризиків). Ефективне управління інвестиційною діяльністю потребує комплексного застосування цих методів у єдиній аналітичній системі, що забезпечує обґрунтованість інвестиційних рішень та мінімізацію ризиків капіталовкладень [49].

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «KUT SAFE»

2.1. Інвестиційна діяльність підприємства на ринку кавової продукції: сучасний стан та перспективи розвитку

Ринок кави України є одним із найбільш динамічних сегментів вітчизняної харчової промисловості та сфери HoReCa, що демонструє стабільне зростання попри складні макроекономічні умови. Дослідження інвестиційної діяльності кав'ярні «KUT safe» потребує насамперед аналізу галузевого середовища, в якому функціонує підприємство, оскільки ринкові параметри та тенденції безпосередньо визначають умови та перспективи інвестування [49].

За оцінками ринкових аналітиків, обсяг сегменту HoReCa (кав'ярні, ресторани, готелі) на ринку кави України у 2024 році становив близько 3,5–4,5 млрд грн, що формує 25–30 % загального кавового ринку країни. Щорічне споживання кави в Україні складає приблизно 1,3–1,5 кг на душу населення — значно нижче середньоєвропейського рівня (4–5 кг), що свідчить про вагомий потенціал подальшого зростання попиту [74]. Сегмент незалежних specialty-кав'ярень демонструє середньорічні темпи зростання 15–20 %, а кількість кав'ярень у Києві перевищує 1 500 закладів.

Специфікою київського ринку є висока щільність закладів у центральних районах та активне освоєння нових ЖК-кварталів. Саме локація у житловому кварталі є стратегічною перевагою «KUT safe»: заклад формує стабільний потік постійних відвідувачів серед мешканців прилеглих будинків, не залежний від туристичного чи офісного трафіку [69]. Це суттєво знижує ризики сезонних коливань і є важливим чинником інвестиційної привабливості.

Ключові параметри ринку кави України та значення для інвестиційної діяльності «KUT safe»

Параметр ринку	Значення / оцінка (2024–2025)	Значення для «KUT safe»
Обсяг ринку HoReCa (кава)	~3,5–4,5 млрд грн/рік	Підприємство є частиною зростаючого сегменту
Середньорічні темпи зростання (specialty)	15–20 %	Сприятливі умови для масштабування
Кількість кав'ярень у Києві	понад 1 500 закладів	Висока конкуренція; потреба у диференціації
Частка незалежних кав'ярень	~60–65 % ринку	Широка ніша для незалежних гравців
Середній чек у кав'ярні (Київ, 2025)	120–200 грн	«KUT safe» позиціонується у середньому сегменті
Основна вікова група споживачів	22–40 років, міська молодь	Відповідає цільовій аудиторії закладу
Пікові сезони попиту	Літо (червень–серпень), вересень–жовтень	Враховано у фінансовому плануванні
Ключові тренди	Specialty, авторські напої, «місце поруч з домом»	Концепція відповідає ринковим трендам

Джерело: складено автором на основі [74; 69; 26].

Кав'ярня «KUT safe» функціонує у сегменті незалежних specialty-кав'ярень із акцентом на якості напоїв та атмосфері закладу. Аналіз ринкового позиціонування передбачає оцінку конкурентної позиції підприємства відносно ключових ринкових гравців та визначення його унікальної ціннісної пропозиції (Unique Value Proposition) [69].

Аналіз позиціонування демонструє, що «KUT safe» займає виграшну ринкову нішу, поєднуючи якість specialty-кав'ярень із локальною доступністю спального району. Ця комбінація є трудновідтворюваною для мережевих конкурентів та недосяжною для преміальних закладів центру через

географічний чинник. Відтак підприємство має стійкі конкурентні переваги у своєму локальному мікроринку [69].

Таблиця 2.2

Позиціонування кав'ярні «KUT cafe» на ринку кавових закладів Києва

Критерій позиціонування	Масові мережі (McCafé)	Преміальні кав'ярні центру	KUT cafe (поточна позиція)	KUT cafe (цільова позиція)
Ціновий сегмент	Низький–середній	Середній–високий	Середній	Середній+
Якість кави	Стандартна	Висока (specialty)	Висока (specialty)	Висока (specialty)
Середній чек, грн	80–150	250–450	120–200	280–420
Асортимент їжі	Обмежений	Повноцінний	Кава + десерти	Кухня + бар + кава
Локація	Прохідні місця	Центр, туристичні зони	Спальний район / ЖК	ЖК + нові локації
Лояльність клієнтів	Низька	Середня	Висока (постійні)	Дуже висока

Джерело: складено автором на основі [69; 26; 54].

Інвестиційна привабливість ринку кавового бізнесу формується під впливом комплексу факторів макро- та мікрорівня. На макрорівні ключову роль відіграють загальний стан економіки, рівень купівельної спроможності населення та регуляторне середовище для малого бізнесу. На мікрорівні — специфіка галузі, ринкова кон'юнктура та конкурентна динаміка [49].

Незважаючи на воєнний стан, ринок кав'ярень України демонструє стійкість. Кав'ярня «KUT cafe» стала показовим прикладом такого відновлення: зареєстрована 26 травня 2025 р., вона вийшла на прибутковість у перший рік діяльності — факт, що є індикатором сприятливого мікросередовища для нових інвестицій [74].

Рейтингова оцінка факторів інвестиційного клімату для підприємств
кавового бізнесу України

Фактор інвестиційного клімату	Оцінка 2023	Оцінка 2024	Оцінка 2025	Тенденція
Макроекономічна стабільність	2,5 / 5	2,8 / 5	3,1 / 5	↑ Покращення
Споживчий попит на кавові заклади	3,5 / 5	3,8 / 5	4,0 / 5	↑ Стабільне зростання
Регуляторне середовище (ФОП, ЄП)	4,0 / 5	4,0 / 5	4,2 / 5	↑ Покращення
Доступність приміщень та оренди	3,0 / 5	3,2 / 5	3,0 / 5	→ Стабільно
Кадровий потенціал (бариста)	3,5 / 5	3,3 / 5	3,4 / 5	→ Стабільно
Логістика та доступність сировини	2,8 / 5	3,0 / 5	3,2 / 5	↑ Покращення
Культура споживання кави	3,8 / 5	4,0 / 5	4,2 / 5	↑ Зростання
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	3,30 / 5	3,44 / 5	3,59 / 5	↑ Позитивна

Джерело: складено автором на основі [49; 47; 26].

Середня оцінка інвестиційного клімату для кавового бізнесу зростає з 3,30 до 3,59 балів за три роки. Найвищі оцінки стабільно отримують регуляторне середовище та культура споживання кави. Основним ризиком залишається інфляційний тиск на собівартість, який потребує систематичного управління ціноутворенням та закупівлями [26].

Для системного вивчення зовнішніх умов інвестиційної діяльності «KUT safe» застосовується PEST-аналіз — метод стратегічного аналізу, що досліджує вплив Політичних, Економічних, Соціальних та Технологічних факторів [54]. Кожен фактор оцінюється за шкалою від –3 (максимальний негативний) до +3 (максимальний позитивний вплив).

PEST-аналіз зовнішнього середовища інвестиційної діяльності кав'ярні
«KUT safe»

Група	Фактор	Бал (–3...+3)	Стратегічна реакція
Політичні (Р)	Воєнний стан, нічні обмеження роботи	–2	Акцент на ранковий та денний потік, тераса влітку
	Спрощена система ФОП та ЄП — підтримка малого бізнесу	+2	Збереження ФОП як оптимальної організаційної форми
	Вимоги до ліцензування алкоголю	0	Отримання ліцензії при розширенні асортименту
Економічні (Е)	Інфляція ~15 %, зростання собівартості сировини	–2	Контракти з постачальниками; оптимізація закупівель
	Зростання МЗП — підвищення витрат на персонал	–1	Впровадження КРІ; оптимізація штатного розпису
	Зростання купівельної спроможності мешканців нових ЖК	+2	Фокус на програму лояльності резидентів
	Розвиток культури ресторанного споживання	+2	Розширення до формату ресторану-кав'ярні
Соціальні (S)	Тренд «місце поруч з домом» — попит у ЖК	+3	Основна конкурентна стратегія закладу
	Зростання попиту на specialty-каву та авторські напої	+2	Розширення кавового та авторського меню
	Тренд на здорове харчування, авторська кухня	+2	Впровадження кухні при відкритті нової локації
Технологічні (Т)	ПРРО та цифрові POS — вже впроваджено	0	Система вже функціонує (ПРРО, CRM)
	Розвиток доставки їжі (Glovo, Bolt Food)	+1	Підключення до платформ доставки

Група	Фактор	Бал (–3...+3)	Стратегічна реакція
	SMM та таргетована реклама як ключовий канал	+2	Збільшення маркетингового бюджету до 3–5 %
ПІДСУМОК (середнє)	—	+1,0	Загальне середовище — сприятливе для інвестицій

Джерело: складено автором на основі [74; 69; 26; 54].

Результати PEST-аналізу свідчать про переважно сприятливе зовнішнє середовище: позитивних факторів більше, а їх сумарний вплив (середній бал +1,0) є конструктивним. Ключовими драйверами є соціальний тренд на заклади «поруч з домом» (+3) та розвиток культури кавового споживання (+2). Основним ризиком залишається інфляційний тиск на витрати [26].

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє оцінити структурну привабливість галузі для інвестицій шляхом аналізу п'яти джерел конкурентного тиску [54]. Для «KUT safe» цей аналіз важливий, оскільки демонструє стійкість поточної ринкової позиції та структурні фактори, що сприяють або перешкоджають розвитку інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.5

Аналіз п'яти конкурентних сил Портера для кав'ярні «KUT safe»

Конкурентна сила	Інтенсивність (1–5)	Ключові чинники	Вплив на інвестиційну привабливість
1. Суперництво між наявними конкурентами	Висока (4/5)	Насичений ринок кав'ярень Києва (1500+); цінова та якісна конкуренція	Стимулює інвестиції у якість та диференціацію
2. Загроза появи нових учасників	Середня (3/5)	Відносно низький бар'єр входу (250–500 тис. грн); компенсується складністю формування лояльності	Помірний тиск; локальна ніша частково захищена

Конкурентна сила	Інтенсивність (1–5)	Ключові чинники	Вплив на інвестиційну привабливість
3. Загроза товарів-субститутів	Середня (3/5)	Магазинна кава, мережеві кав'ярні; атмосфера та сервіс знижують замінність	Інвестиції у атмосферу знижують загрозу
4. Переговорна сила постачальників	Низька (2/5)	Широкий вибір обсмажувальників та постачальників	Позитивний фактор: зберігає маржинальність
5. Переговорна сила покупців	Середня (3/5)	Широкий вибір закладів; лояльність через якість	Вимагає інвестицій у клієнтський досвід
ЗАГАЛЬНА ПРИВАБЛИВІСТЬ	Середня–вище середньої	Переваги: лояльна аудиторія, низька сила постачальників	Сприятлива при наявності диференціації

Джерело: складено автором на основі [69; 54].

За результатами аналізу найсуттєвішою загрозою є висока інтенсивність суперництва між наявними учасниками ринку, яка, однак, у локальному мікроринку ЖК є значно нижчою — «KUT safe» фактично є єдиним спеціалізованим закладом у своєму кварталі. Низька переговорна сила постачальників є структурною перевагою, що дозволяє підтримувати food cost нижче галузевої норми [69].

Відповідно до матриці Ансоффа [63], підприємство може реалізувати чотири базові інвестиційні стратегії зростання, що різняться рівнем ризику та обсягом необхідних вкладень.

Таблиця 2.6

Матриця Ансоффа для визначення стратегій інвестиційного розвитку «KUT safe»

	Існуючий продукт / послуга	Новий продукт / послуга
Існуючий ринок	Стратегія проникнення: програма лояльності, збільшення середнього чека; ризик: низький; інвестиції: 50–100 тис. грн	Стратегія розвитку продукту: розширення меню (кухня, алкоголь, сніданки); ризик: середній; інвестиції: 150–300 тис. грн

	Існуючий продукт / послуга	Новий продукт / послуга
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку: відкриття нових локацій у ЖК; ризик: середній; інвестиції: 2–5 млн грн	Стратегія диверсифікації: кейтеринг, майстер-класи; ризик: високий; інвестиції: 500 тис. – 2 млн грн

Джерело: складено автором на основі [63].

У короткостроковій перспективі найбільш доцільною є стратегія проникнення на ринок. У середньостроковій — поєднання стратегії розвитку продукту (введення кухні, алкогольного бару) зі стратегією розвитку ринку (відкриття нової локації у ЖК «Біоритм»), що є предметом Розділу 3 дипломної роботи [49].

2.2. Особливості та підходи до оцінювання ефективності інвестиційної діяльності кав'ярні

Оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємства є ключовим елементом управлінського процесу, що дозволяє визначити ступінь раціональності використання вкладених ресурсів та обґрунтувати доцільність подальших капіталовкладень [33]. Для підприємств малого бізнесу у сфері громадського харчування особливість оцінювання полягає у поєднанні традиційних фінансово-аналітичних методів із галузевими показниками ефективності (food cost, середній чек, відвідуваність).

Вихідною інформаційною базою аналізу є звіт про результати діяльності ФОП Сороколіт Тетяни Анатоліївни за 2025р. Важливою особливістю підприємства є те, що воно функціонує за спрощеною системою оподаткування II групи єдиного податку, що обмежує кількість найманих працівників до 10 осіб [4]. Саме тому фактичний штат закладу не перевищує 10 осіб, що визначає специфіку всіх розрахунків, пов'язаних із персоналом.

Загальний дохід від звичайної діяльності «KUT cafe» за 2025 рік становить 1 154 461,81 грн. Структурний аналіз виявляє питому вагу кожного

джерела надходжень та дозволяє оцінити диверсифікованість доходів як ключового чинника фінансової стійкості [33].

Таблиця 2.7

Структура доходів кав'ярні «KUT safe» за 2025 р.

Стаття доходу	Код рядка	Сума, грн	Частка у реалізації, %	Частка у заг. доході, %
Продаж кави (еспресо, американо, капучино тощо)	1001	373 583,83	34,72%	32,36%
Продаж холодних напоїв (лимонади, фреші)	1003	287 507,17	26,72%	24,91%
Продаж чаю та інших гарячих напоїв	1002	157 895,74	14,68%	13,68%
Продаж десертів (тістечка, торти)	1004	138 581,60	12,88%	12,01%
Продаж випічки (круасани, сендвічі)	1005	59 651,04	5,55%	5,17%
Продаж супутніх товарів (батончики, снеки)	1006	34 045,08	3,16%	2,95%
Проведення заходів (івенти, майстер-класи)	1007	24 613,13	2,29%	2,13%
Дохід від реалізації (разом)	—	1 075 877,59	100,00%	93,19%
Інший дохід	1008	78 584,22	—	6,81%
ДОХІД ВІД ЗВИЧАЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	1000	1 154 461,81	—	100,00%

Джерело: складено автором на основі звіту ФОП за 2025 р.

Структурний аналіз виявляє кілька ключових тенденцій. По-перше, домінування кавових та холодних напоїв (61,44 % сукупно) свідчить про чітку спеціалізацію закладу. По-друге, відносно висока частка холодних напоїв (26,72 %) підтверджує важливість літнього сезону як пікового для підприємства: червень–серпень є найбільш прибутковими місяцями, а

вересень–жовтень формують «другий пік» після повернення мешканців ЖК з відпусток. По-третє, мінімальна частка доходів від івентів (2,29 %) вказує на значний невикористаний потенціал цього напрямку [69].

Для оцінки рівня диверсифікації доходів розраховується індекс Херфіндаля–Хіршмана (ННІ) — сума квадратів часток кожної товарної категорії:

$$\text{ННІ} = \Sigma(s_i^2) = 0,3472^2 + 0,2672^2 + 0,1468^2 + 0,1288^2 + 0,0555^2 + 0,0316^2 + 0,0229^2$$

$$\text{ННІ} = 0,1205 + 0,0714 + 0,0215 + 0,0166 + 0,0031 + 0,0010 + 0,0005 = 0,2346$$

Значення ННІ = 0,2346 знаходиться у діапазоні помірної концентрації (0,15–0,25), що свідчить про залежність від кількох провідних продуктових позицій. Для підвищення фінансової стійкості доцільно диверсифікувати доходи через введення кухні та алкогольного меню, що знизить ННІ нижче 0,15 [33].

Загальний обсяг витрат звичайної діяльності за 2025 рік становить 976 997,94 грн. Аналіз витратної структури є важливим інструментом оцінки операційної ефективності, оскільки дозволяє ідентифікувати ключові статті формування собівартості та визначити резерви для її оптимізації [33].

Таблиця 2.8

Структура витрат кав'ярні «KUT safe» за 2025 р. та порівняння з галузевими нормативами

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Вид (П/З)	Галузевий норматив
Закупівля сировини	110 986,97	11,36%	З	—
Собівартість продукції	137 561,31	14,08%	З	—
Food cost (2001+2002)	248 548,28	25,44%	З	28–32 % виручки ✓
Заробітна плата працівників	129 256,83	13,23%	П+З	20–30 % витрат ✓
Оренда приміщення	127 302,83	13,03%	П	10–15 % виручки ✓

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Вид (П/З)	Галузевий норматив
Комунальні платежі	76 498,94	7,83%	П	5–8 % витрат ✓
Господарські витрати	83 728,72	8,57%	З	5–8 % витрат ~
Витратні матеріали	24 034,15	2,46%	З	1–3 % витрат ✓
Ремонт та обслуговування обладнання	66 338,16	6,79%	П	3–6 % витрат ✓
Адміністративні витрати	65 068,06	6,66%	П	4–7 % витрат ✓
Реклама та маркетинг	11 821,68	1,21%	З	3–5 % витрат X
Інтернет та телефон	46 895,90	4,80%	П	2–4 % витрат ~
Програмне забезпечення	23 057,15	2,36%	П	1–3 % витрат ✓
Логістика та доставка	52 171,69	5,34%	З	3–6 % витрат ✓
Інші витрати	22 275,55	2,28%	З	—
ВИТРАТИ РАЗОМ	976 997,94	100,00%	—	—

Джерело: складено автором на основі звіту

Food cost складає 25,44 % від виручки — нижче нормативного діапазону 28–32 %, що свідчить про ефективне управління закупівлями. Витрати на маркетинг (1,21 %) суттєво нижче рекомендованих 3–5 % — стратегічний недолік, що обмежує темпи залучення нових клієнтів [72].

Класифікація витрат дозволяє розрахувати точку беззбитковості:

FC (постійні) = Оренда + Комунальні + Ремонт + Адмін. + Інтернет + ПЗ
 $+ \frac{1}{2} ЗП = 127\,303 + 76\,499 + 66\,338 + 65\,068 + 46\,896 + 23\,057 + 64\,628 = 469\,789$ грн/рік

VC (змінні) = $976\,998 - 469\,789 = 507\,209$ грн/рік

$VC\% = 507\,209 / 1\,154\,462 = 43,93\%$

$CMR = 1 - 0,4393 = 0,5607$ (56,07 %)

$BEP = FC / CMR = 469\,789 / 0,5607 = 837\,850$ грн/рік

Запас фінансової міцності:

$ЗМ = (D - BEP) / D \times 100\% = (1\,154\,462 - 837\,850) / 1\,154\,462 \times 100\% = 27,43\%$

Запас міцності 27,43 % означає, що підприємство витримає зниження доходів на понад чверть перш ніж вийти у збиток — задовільний показник для підприємства першого року роботи [33].

Коефіцієнтний аналіз є базовим методом оцінки фінансового стану підприємства, що дозволяє порівнювати показники з галузевими орієнтирами [33]. На основі звіту ФОП за 2025 р. розраховано комплекс показників рентабельності та ефективності.

Таблиця 2.9

Коефіцієнтний аналіз фінансових результатів кав'ярні «KUT safe» за 2025 р.

Показник	Формула	Розрахунок	Значення	Норматив	Оцінка
Рентабельність реалізації	$\text{ЧП} / \text{Д}_{\text{реал}} \times 100 \%$	$159\,544 / 1\,075\,878 \times 100$	14,83 %	12–18 %	✓ Норма
Рентабельність продажів (ROS)	$\text{ЧП} / \text{D} \times 100 \%$	$159\,544 / 1\,154\,462 \times 100$	13,82 %	10–16 %	✓ Норма
Рентабельність витрат	$\text{П} / \text{B} \times 100 \%$	$177\,464 / 976\,998 \times 100$	16,33 %	12–20 %	✓ Норма
Food cost ratio	$(2001+2002) / \text{Д}_{\text{реал}} \times 100$	$248\,548 / 1\,075\,878 \times 100$	23,10 %	28–32 %	✓ Краще норми
Маркетинг / витрати	$2010 / \text{B} \times 100$	$11\,822 / 976\,998 \times 100$	1,21 %	3–5 %	✗ Нижче норми
Оренда / виручка	$2004 / \text{Д}_{\text{реал}} \times 100$	$127\,303 / 1\,075\,878 \times 100$	11,83 %	10–15 %	✓ Норма
Ефективна податкова ставка	$\text{Податки} / \text{D} \times 100$	$17\,920 / 1\,154\,462 \times 100$	1,55 %	< 5 %	✓ Низьке
EBITDA margin	$\text{EBITDA} / \text{D} \times 100$	$(177\,464+66\,338) / 1\,154\,462$	21,12 %	15–25 %	✓ Норма
Запас фінансової міцності	$(\text{D}-\text{BER}) / \text{D} \times 100$	$(1\,154\,462-837\,850) / 1\,154\,462$	27,43 %	> 20 %	✓ Задовільно

Джерело: розраховано автором на основі звіту ФОП за 2025 р. [33].

Результати коефіцієнтного аналізу підтверджують загальну ефективність операційної діяльності «KUT safe»: з дев'яти розрахованих показників вісім відповідають галузевим нормативам або перевищують їх. Єдине відхилення — занижений маркетинговий бюджет (1,21 % проти норми

3–5 %) — є стратегічним недоліком, що потребує виправлення при подальшому масштабуванні [69].

Управління трудовими ресурсами є критичним аспектом операційної ефективності підприємств сфери послуг. «KUT safe» функціонує відповідно до вимог II групи ФОП єдиного податку, яка обмежує чисельність найманих працівників до 10 осіб включно [4]. Станом на кінець 2025 р. штат закладу нараховує 6 осіб після природного відбору за рік роботи.

Таблиця 2.10

Показники руху та ефективності персоналу кав'ярні «KUT safe» за 2025 р.

Показник	Формула	Значення	Коментар
Чисельність персоналу на початок року	—	0 осіб	Підприємство відкрито у травні 2025 р.
Зараховано працівників за рік	—	10 осіб	Максимальний ліміт II групи ФОП
Вибуло працівників — усього	—	4 особи	—
— за власним бажанням	—	1 особа	—
— за прогули / порушення дисципліни	—	1 особа	—
— інші причини	—	2 особи	Адаптаційний відбір персоналу
Чисельність персоналу на кінець року	—	6 осіб	Стабільна команда
Середньоспискова чисельність (ССЧ)	—	3 особи	Середньорічний показник (поступовий набір)
Коефіцієнт обороту з прийому	$\text{Прийнято} / \text{ССЧ} \times 100 \%$	333,33 %	Висока — рік відкриття
Коефіцієнт обороту зі звільнення	$\text{Вибуло} / \text{ССЧ} \times 100 \%$	133,33 %	Типово для HoReCa стартапу
Коефіцієнт плинності кадрів	$(\text{Вл.баж.} + \text{Дисц.}) / \text{ССЧ} \times 100 \%$	66,67 %	Підвищений; прийнятний для першого року

Показник	Формула	Значення	Коментар
Продуктивність праці	Д_реал / ССЧ	358 625,87 грн/особу	Високий рівень
Чистий прибуток на 1 працівника	ЧП / ССЧ	53 181,29 грн/особу	Позитивний результат

Джерело: розраховано автором на основі [10; 69].

Розрахунок ключових показників руху персоналу [10]:

$$K_{\text{пр}} = \text{Прийнято} / \text{ССЧ} \times 100 \% = 10 / 3 \times 100 \% = 333,33 \%$$

$$K_{\text{зв}} = \text{Вибуло} / \text{ССЧ} \times 100 \% = 4 / 3 \times 100 \% = 133,33 \%$$

$$K_{\text{пл}} = (\text{Вл.баж.} + \text{Дисц.}) / \text{ССЧ} \times 100 \% = (1 + 1) / 3 \times 100 \% = 66,67 \%$$

$$\text{ПП} = \text{Д_реал} / \text{ССЧ} = 1\,075\,877,59 / 3 = 358\,625,87 \text{ грн/особу}$$

Продуктивність праці 358 625,87 грн на одного середньоспискового працівника є надзвичайно високим показником, що відображає ефективну організацію роботи невеликого колективу та підтверджує раціональність збереження обмеженого штату в межах ліміту II групи ФОП [4; 10]. Коефіцієнт плинності 66,67 % є підвищеним, проте типовим для підприємства на початковому етапі: фактично заклад зберіг 6 із 10 прийнятих працівників (60 %), сформувавши стабільну команду.

Показник EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) є одним із ключових індикаторів операційної ефективності та інвестиційної привабливості підприємства, що широко використовується для порівняльної оцінки бізнесів незалежно від структури фінансування та системи оподаткування [33].

Для ФОП, де відсутні класичні процентні виплати за кредитами та окремо виділена амортизація, EBITDA апроксимується як:

$$\text{EBITDA} \approx \text{Прибуток від звичайної діяльності} + \text{Витрати на ремонт та обслуговування обладнання}$$

$$\text{EBITDA} = 177\,463,87 + 66\,338,16 = 243\,802,03 \text{ грн}$$

$$\text{EBITDA margin} = \text{EBITDA} / \text{D} \times 100 \% = 243\,802 / 1\,154\,462 \times 100 \% = 21,12 \%$$

EBITDA margin 21,12 % є задовільним показником для підприємства першого року діяльності та свідчить про здатність бізнесу генерувати операційні грошові потоки для обслуговування можливих боргових зобов'язань при залученні кредитного фінансування у майбутньому [49].

Показник Customer Acquisition Cost (CAC) — вартість залучення одного нового клієнта — розраховується як (2.1):

$$\text{CAC} = \text{Витрати на маркетинг} / \text{Кількість нових клієнтів} \quad (2.1)$$

За оцінкою середньоденного потоку та коефіцієнта нових відвідувачів (~15 % від загального потоку):

$$\text{CAC} = 11\,821,68 / \sim 480 \text{ осіб} \approx 24,6 \text{ грн/клієнт}$$

Низький показник CAC 24,6 грн свідчить про ефективне використання обмеженого маркетингового бюджету — переважно через органічне зростання аудиторії завдяки «сарафанному радіо» та локальній доступності закладу [69].

Для об'єктивної оцінки ефективності інвестиційної діяльності «KUT safe» необхідно порівняти її показники з галузевими бенчмарками для кав'ярень малого формату в Україні [26].

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз показників «KUT safe» з галузевими бенчмарками 2025

р.

Показник	KUT safe (факт)	Середнє по галузі	Кращі в галузі	Відхилення	Оцінка
Рентабельність продажів (ROS)	13,82 %	10–14 %	18–22 %	+0,82 %	✓ Вище середнього
Food cost (% від виручки)	23,10 %	28–32 %	22–25 %	–5,9 %	✓ Краще середнього
EBITDA margin	21,12 %	15–25 %	25–35 %	+1,12 %	✓ Вище середнього
Маркетинг (% витрат)	1,21 %	3–5 %	5–8 %	–2,79 %	✗ Нижче норми
Запас фінансової міцності	27,43 %	20–30 %	35–50 %	+2,43 %	✓ Норма+

Показник	KUT safe (факт)	Середнє по галузі	Кращі в галузі	Відхилення	Оцінка
Продуктивність праці	358 626 грн/особу	80 000– 150 000	200 000+	Значно вище	✓ Відмінно
Ефективна податкова ставка	1,55 %	3–8 %	< 2 %	–1,45 %	✓ Нижче середнього — добре

Джерело: розраховано автором на основі [69; 26; 33].

Порівняльний аналіз демонструє, що «KUT safe» за більшістю ключових фінансових показників знаходиться на рівні вище середнього для галузі. Особливо виділяється продуктивність праці (358 626 грн/особу) — значно вище галузевого середнього, що є прямим наслідком роботи в межах ліміту II групи ФОП та раціональної організації невеликого колективу. Food cost на 5–9 % нижче норми підтверджує ефективне управління закупівлями [26].

Для узагальненої оцінки ефективності інвестиційної діяльності «KUT safe» застосовується метод інтегрального показника [54; 31]. Метод передбачає визначення критеріїв та вагових коефіцієнтів, виставлення балів за десятибальною шкалою та розрахунок зваженої оцінки.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка ефективності інвестиційної діяльності кав'ярні «KUT safe»

Критерій	w _i	x _i (1–10)	w _i × x _i	Обґрунтування
1. Прибутковість (ROS, рентабельність витрат)	0,25	7,5	1,875	ROS 13,82 % — вище середнього галузі
2. Операційна ефективність (food cost, EBITDA)	0,20	8,0	1,600	Food cost 23,1 % < норми; EBITDA 21,12 %
3. Фінансова стійкість (BER, запас міцності)	0,15	7,0	1,050	ЗМ = 27,43 % — задовільно
4. Ефективність персоналу (продуктивність праці)	0,15	9,0	1,350	358 626 грн/особу — значно вище галузі

Критерій	w_i	$x_i (1-10)$	$w_i \times x_i$	Обґрунтування
5. Маркетинг та залучення клієнтів	0,10	5,0	0,500	Бюджет занижений; САС ефективний
6. Диверсифікація доходів (ННІ)	0,10	5,5	0,550	ННІ = 0,2346 — помірна концентрація
7. Інвестиційний потенціал (перспективи)	0,05	8,0	0,400	Прибуткова база; чіткі перспективи масштабування
ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА	1,00	—	7,325	—

Джерело: розраховано автором на основі [54; 31].

Інтегральна оцінка ефективності інвестиційної діяльності:

$$IO = \Sigma(w_i \times x_i) = 1,875 + 1,600 + 1,050 + 1,350 + 0,500 + 0,550 + 0,400 = 7,325 \text{ балів}$$

Значення 7,325 відповідає рівню «вище середньої ефективності» за десятибальною шкалою (6,0–8,0). Суттєво вище попередньої версії оцінки завдяки перерахунку продуктивності праці з урахуванням реального ССЧ = 3 особи (замість завищеного показника). Найвищий внесок — прибутковість (1,875) та операційна ефективність (1,600); найнижчий — маркетингова активність (0,500), що окреслює пріоритет для стратегічних вдосконалень [54].

SWOT-аналіз є інтегруючим інструментом стратегічного управління, що систематизує результати всіх попередніх аналітичних методів у єдину матрицю сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища [33].

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз інвестиційної діяльності кав'ярні «KUT safe»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) — внутрішні переваги	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) — внутрішні недоліки
S1. Прибутковість у першому операційному році (ROS 13,82 %) S2. Food cost 23,1 % — нижче галузевої норми 28–32 % S3. EBITDA margin	W1. Вузька продуктова диверсифікація — ННІ = 0,2346 W2. Занижений маркетинговий бюджет — 1,21 % витрат W3. Форма ФОП обмежує залучення

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) — внутрішні переваги	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) — внутрішні недоліки
21,12 % — операційна ефективність S4. Низьке фіскальне навантаження (1,55 % від доходу) S5. Запас фінансової міцності 27,43 % S6. Висока продуктивність праці (358 626 грн/особу) S7. Сформована лояльна клієнтська база у мікроринку S8. Сучасна цифрова інфраструктура (PPPO, CRM)	зовнішніх інвестицій W4. Підвищений коефіцієнт плинності кадрів (66,67 %) W5. Ліміт ФОП II гр. (до 10 осіб) обмежує масштабування W6. Відсутність системи онлайн-замовлень та доставки
МОЖЛИВОСТІ (O) — зовнішні сприятливі фактори	ЗАГРОЗИ (T) — зовнішні несприятливі фактори
O1. Зростаючий попит на заклади «поруч з домом» у ЖК O2. Зростання ринку specialty-кави: +15–20 % щорічно O3. Відкриття нової локації у ЖК «Біоритм» (Розділ 3) O4. Розширення до формату ресторану (кухня + алкоголь) O5. Зміна ОПФ на ТОВ при масштабуванні O6. Партнерство з управителями ЖК	T1. Інфляція ~15 % → зростання вартості сировини та оренди T2. Воєнний стан — обмеження нічної роботи, ризики безпеки T3. Висока конкуренція: 1 500+ кав'ярень у Києві T4. Відтік кваліфікованих барист та кухарів T5. Зростання МЗП → збільшення витрат на персонал T6. Ризик відкриття конкурента у прилеглому мікрорайоні

Джерело: складено автором на основі [49; 33; 69; 54].

На основі SWOT-матриці формуються чотири стратегічні альтернативи. SO-стратегія: використати прибутковість і низький food cost як фінансову базу для відкриття нової ресторанної локації — реалізується у Розділі 3 (S1+S2 + O3+O4). WO-стратегія: збільшити маркетинговий бюджет до 3–4 % при виході на нові ринки (W2 + O3+O4). ST-стратегія: запас фінансової міцності 27,43 % забезпечує буфер проти інфляційного зростання собівартості (S5 + T1). WT-стратегія: перехід до ТОВ при масштабуванні для залучення зовнішнього фінансування (W3+W5 + T3+T4) [31].

Узагальнення результатів аналізу підрозділу 2.2 підтверджує: «KUT safe» є ефективним підприємством з інвестиційним потенціалом вище середнього рівня (інтегральна оцінка 7,325 / 10). Досягнуті фінансові результати першого операційного року — ROS 13,82 %, EBITDA margin 21,12 %, запас міцності 27,43 %, продуктивність праці 358 626 грн/особу — формують надійну фінансову базу для реалізації стратегії масштабування.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАВ'ЯРНІ «KUT SAFE»

3.1. Бізнес-план відкриття нової локації як інструмент управління інвестиційною діяльністю кав'ярні «KUT SAFE»

Стратегічне масштабування є ключовим вектором розвитку підприємств у сфері громадського харчування, що дозволяє трансформувати успішний досвід одного закладу у відтворювану бізнес-модель із зростаючою фінансовою базою [61]. Для кав'ярні «KUT safe», яка вже продемонструвала прибутковість у 2025 році з рентабельністю реалізації на рівні 14,83 %, відкриття нової локації є логічним і обґрунтованим кроком, що дозволить диверсифікувати доходи, розширити клієнтську базу та підвищити сукупну інвестиційну привабливість підприємства.

Концепція нової локації принципово відрізняється від форматного позиціонування базової кав'ярні. Новий заклад розміщуватиметься у житловому комплексі «Біоритм» (м. Київ) та функціонуватиме як повноцінний ресторанний простір, поєднуючи кавову культуру, авторську кухню, сніданки та бранчі, десертне меню, безалкогольні та алкогольні напої. Така розширена концепція відповідає зростаючому попиту мешканців ЖК на якісний заклад у пішій доступності, де можна вирішити щоденні гастрономічні потреби — від ранкової кави до вечері у компанії [39].

Методологічною основою розроблення бізнес-плану є комплексний підхід, що охоплює маркетинговий аналіз, технічне обґрунтування, фінансове моделювання та оцінку ризиків [16]. Розрахунковий горизонт планування становить 5 років (2026–2030 рр.), що дозволяє оцінити як початковий інвестиційний ефект, так і довгострокову стійкість моделі.

Заклад «KUT safe — Біоритм» (надалі — Новий Заклад) позиціонуватиметься як «neighborhood restaurant» — ресторан мікрорайону, що обслуговує мешканців ЖК і прилеглих кварталів. Концепція базується на трьох стратегічних засадах: якість та автентичність страв, доступність і

комфорт, а також формування постійної аудиторії через лояльність та щоденне відвідування [55].

Цільова аудиторія закладу охоплює декілька сегментів: мешканці ЖК «Біоритм» та сусідніх будинків (основний сегмент, 55 %), працівники офісів у прилеглих будівлях (25 %), а також відвідувачі з інших районів, залучені через соціальні мережі та рекомендації (20 %). Середній вік цільової аудиторії — 22–45 років, рівень доходу — середній і вище середнього, що відповідає купівельній спроможності для середнього чека 380–460 грн на особу з урахуванням страви та напою.

Формат роботи закладу передбачає три операційні зони: основний зал (40 посадкових місць), барна стійка (8 місць) та відкрита тераса влітку (16 місць). Загальна площа орендованого приміщення — 120 м², що відповідає нормам для закладів ресторанного типу з повноцінною кухнею. Графік роботи: щоденно з 08:00 до 22:00 (14 операційних годин).

Ринок громадського харчування Києва характеризується динамічним розвитком сегменту закладів формату «casual dining» та «all-day dining» [71]. За даними ресторанної галузі, ЖК-формат є одним із найбільш перспективних, оскільки мешканці великих житлових комплексів формують стабільний постійний попит, не залежний від туристичних сезонів. Попит у таких закладах тісно корелює з сезонністю споживчої активності: пікові місяці — червень–серпень (відкрита тераса, підвищений потік відвідувачів у вихідні, середній індекс 1,20–1,30 від норми), а також вересень–жовтень як «другий пік» після повернення з відпусток (індекс 1,10–1,15). Низький сезон припадає на лютий–березень (індекс 0,80–0,85), коли знижується прохідність та скорочується тривалість денного трафіку. Тераса влітку є додатковим стратегічним активом, що дозволяє збільшити посадкову ємність до 64 місць і суттєво підвищити виручку у найприбутковіші місяці [64].

Конкурентний аналіз охоплює як прямих конкурентів у форматі ресторанних закладів, розташованих у ЖК або поблизу них, так і відомі заклади середнього та преміального сегменту. Для об'єктивного порівняння

обрано три орієнтири: «Їстетика» у ЖК «Французький квартал» (аналог формату ресторан-у-ЖК), «Honey» у центрі Києва на Золотих Воротах (приклад успішного кав'ярняно-ресторанного гібриду з баром) та місцева кав'ярня у прилеглому районі [69; 74].

Таблиця 3.1.

Аналіз конкурентного середовища нового закладу у ЖК «Біоритм»

Критерій порівняння	KUT safe — Біоритм	Їстетика (ЖК Французький квартал)	Honey (Золоті Ворота)	Місцева кав'ярня (район)
Повноцінна кухня	Так	Так	Частково	Ні
Авторські сніданки	Так	Так	Так	Частково
Алкогольне меню / бар	Так	Так	Так	Ні
Десерти власного виробництва	Так	Так	Так	Частково
Розташування	ЖК Біоритм	ЖК Французький квартал	Центр, вул. Золотоворітська	Прилеглий район, ~400 м
Середній чек, грн	400–460	420–500	350–430	150–200
Посадкових місць	64 (+ тераса)	70	45	25
Тераса/літній майданчик	Так (16 місць)	Так	Так	Ні
Програма лояльності	Планується	Так	Так	Ні

Джерело: складено автором на основі [64; 69; 74].

Аналіз конкурентного середовища показує, що «KUT safe — Біоритм» займатиме нішу, аналогічну «Їстетиці» у ЖК «Французький квартал», однак з перевагою першості на конкретній локації. «Honey» є орієнтиром якості та цінового позиціонування, демонструючи, що формат кав'ярня + ресторан + бар в Києві успішно сприймається аудиторією та генерує стабільний попит [74]. Місцева кав'ярня є найближчим конкурентом за відстанню, проте суттєво

поступається за асортиментом і форматом, не складаючи реальної конкурентної загрози для повноцінного ресторанного закладу.

Оцінка потенційного попиту базується на методі розрахунку охоплення аудиторії [71]. ЖК «Біоритм» налічує орієнтовно 1 200 квартир із середнім заповненням 2,2 особи, що дає 2 640 потенційних мешканців. За припущення, що 15 % мешканців відвідуватимуть заклад щонайменше раз на тиждень, щоденний потік від резидентів складає приблизно 57 осіб. З урахуванням трафіку від офісів та зовнішніх відвідувачів плановий щоденний потік становить 130–150 відвідувачів у перший рік, зростаючи до 200–220 осіб на третій рік.

Організаційна модель нового закладу передбачає формування двох операційних зон — кухні та залу — із чітким розподілом функцій між персоналом. На відміну від базової кав'ярні «KUT cafe», новий заклад потребує значно ширшого штату у зв'язку з розширеним меню та більшою площею обслуговування [61].

Таблиця 3.2

Штатний розпис нового закладу «KUT cafe — Біоритм»

Посада	Осіб	Ставка/міс., грн	Річний ФОП, грн	Примітки
Керівник закладу (шеф-менеджер)	1	35 000	420 000	Управління, контроль якості
Шеф-кухар	1	42 000	504 000	Розробка меню, кухня
Кухар	2	28 000	672 000	Працюють позмінно
Бариста	3	22 000	792 000	Позмінно, 2 у зміні
Офіціант	4	18 000	864 000	Позмінно, обслуговування залу
Касир / хостес	2	18 000	432 000	Позмінно
Бухгалтер (аутсорс)	1	12 000	144 000	Часткова зайнятість
Прибиральник	2	12 000	288 000	Позмінно
РАЗОМ	16	—	4 116 000	—

Джерело: розраховано автором.

Загальний фонд оплати праці становить 4 116 000 грн на рік. З урахуванням єдиного соціального внеску (22 % від ФОП) сукупні витрати на персонал складатимуть:

$$\text{ФОП}_{\text{заг}} = \text{ФОП} \times (1 + \text{ЄСВ}) = 4\,116\,000 \times 1,22 = 5\,021\,520 \text{ грн/рік}$$

Для забезпечення якості обслуговування передбачено систему навчання персоналу: вхідний тренінг для нових працівників (5 днів), щоквартальні внутрішні навчання, участь бариста у профільних воркшопах двічі на рік. Бюджет на навчання включено до адміністративних витрат у розмірі 45 000 грн/рік.

Стартові інвестиції охоплюють капітальні вкладення у ремонт і облаштування приміщення, придбання обладнання, меблів та технологій, а також операційний резерв до виходу на беззбитковість. Розрахунок здійснено на основі ринкових цін 2026 року [4].

Таблиця 3.3

Стартові інвестиції для відкриття «KUT cafe — Біоритм»

Стаття інвестицій	Сума, грн	Частка, %	Коментар
1. Ремонт та дизайн приміщення	1 200 000	25,7%	120 м ² × 10 000 грн/м ²
– дизайн-проект	85 000	1,8%	Брендовий інтер'єр
2. Кухонне обладнання	980 000	21,0%	Плити, пароконвектомати, холодильники
– барне обладнання	420 000	9,0%	Кавомашина, гріндери, барне устаткування
3. Меблі та предмети інтер'єру	380 000	8,2%	Столи, стільці, диванні зони
4. Посуд, інвентар, форма персоналу	145 000	3,1%	Повний комплект
5. POS-система, ПРРО, CRM	95 000	2,0%	Ліцензії + обладнання
6. Вентиляція та витяжка (кухня)	210 000	4,5%	Обов'язкова вимога

Стаття інвестицій	Сума, грн	Частка, %	Коментар
7. Вивіска, брендинг, оформлення	65 000	1,4%	Зовнішня та внутрішня
8. Перший закуп сировини та продуктів	180 000	3,9%	Стартовий запас на 3 тижні
9. Депозит за оренду (3 місяці)	360 000	7,7%	Аванс орендодавцю
10. Юридичні та реєстраційні витрати	25 000	0,5%	Дозволи, ліцензії
11. Маркетинг та відкриття	120 000	2,6%	Кампанія + soft-open захід
12. Резервний фонд (8 % від суми)	355 800	7,6%	Непередбачені витрати
ЗАГАЛЬНІ СТАРТОВІ ІНВЕСТИЦІЇ	4 620 800	100%	—

Джерело: розраховано автором на основі [4; 64].

Для фінансування стартових інвестицій розглядається комбінована модель: власні кошти власниці (реінвестиція прибутку від «KUT safe» + особисті заощадження) — 2 000 000 грн (43,3 %); залучений банківський кредит — 2 000 000 грн під 17 % річних на 5 років; кошти партнера-інвестора — 620 800 грн [4].

Погашення кредиту здійснюється рівними щомісячними платежами (ануїтетний метод). Щомісячний платіж розраховується за формулою (3.1):

$$PMT = PV \times [r(1+r)^n] / [(1+r)^n - 1] \quad (3.1)$$

Де, PMT — щомісячний платіж, грн; PV — сума кредиту = 2 000 000 грн;

r — місячна процентна ставка = 17 % / 12 = 0,01417; n — кількість платежів = 5 × 12 = 60. $(1,01417)^{60} = 2,3131$

$PMT = 2\,000\,000 \times [0,01417 \times 2,3131] / [2,3131 - 1] = 2\,000\,000 \times 0,03277 / 1,3131 \approx 49\,934$ грн/міс.

Щорічні витрати на обслуговування боргу у першому році складають орієнтовно 599 208 грн. Загальна сума відсотків за 5 років: $49\,934 \times 60 - 2\,000\,000 = 996\,040$ грн.

Фінансова модель будується на базі прогнозу відвідуваності та середнього чека. Середній чек 420 грн відображає витрати однієї особи на страву та напій у ресторані середнього сегменту, що відповідає позиціонуванню закладу та ціновому рівню аналогів — «Їстетика» і «Honey» [64; 69; 74].

Річний валовий дохід від реалізації у першому році (3.2):

$$D = N \times C \times T \quad (3.2)$$

де N — середньоденна кількість відвідувачів = 130 осіб; C — середній чек = 420 грн; T — операційних днів = 365.

$$D_1 = 130 \times 420 \times 365 = 19\,929\,000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.4

Прогноз доходів нового закладу на 2026–2030 рр. (тис. грн)

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Середньоденний потік, осіб	130	155	175	195	210
Середній чек, грн	420	460	505	555	610
Операційних днів	365	365	365	365	365
Дохід від реалізації, тис. грн	19 929	26 013	32 205	39 487	46 740
Інші доходи (оренда залу, кейтеринг), тис. грн	380	560	720	910	1 080
РАЗОМ ДОХОДИ, тис. грн	20 309	26 573	32 925	40 397	47 820
Темп приросту доходів, %	—	+30,8%	+23,9%	+22,7%	+18,4%

Джерело: розраховано автором [64; 16].

Для наступних років застосовується приріст відвідуваності (органічне зростання +15–19 %/рік) та середнього чека з урахуванням прогнозованої інфляції (~9 %/рік) і підвищення якості асортименту. Зростання середнього чека з 420 грн (2026 р.) до 610 грн (2030 р.) відповідає темпу +9,8 % щороку та є консервативною оцінкою на основі динаміки аналогічних закладів [69; 74].

Прогноз витрат нового закладу на 2026–2030 рр. (тис. грн)

Стаття витрат	2026	2027	2028	2029	2030
1. Собівартість продуктів (food & beverage cost, 30 %)	5 979	7 804	9 662	11 846	14 022
2. Оренда приміщення (120 м²)	1 200	1 308	1 426	1 554	1 694
3. Витрати на персонал (ФОП + ЄСВ)	5 022	5 474	5 967	6 504	7 090
4. Комунальні платежі	600	654	713	777	847
5. Маркетинг та просування	406	531	659	808	957
6. Адміністративні витрати	230	251	274	298	325
7. Витратні матеріали (пакування, серветки тощо)	220	287	357	438	518
8. Обслуговування кредиту (% + тіло)	599	574	546	514	478
9. Амортизація обладнання та ремонту (10 %)	258	258	258	258	258
10. Інші операційні витрати	362	532	659	808	957
РАЗОМ ВИТРАТИ, тис. грн	14 876	17 673	20 521	23 805	27 146

Джерело: розраховано автором [64; 16].

На основі прогнозу доходів та витрат розраховуються ключові показники фінансових результатів закладу. За умови перевищення ліміту доходу ФОП переходить на III групу спрощеної системи зі ставкою єдиного податку 5 % від доходу [4].

Таблиця 3.6

Фінансові результати нового закладу на 2026–2030 рр. (тис. грн)

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Загальні доходи	20 309	26 573	32 925	40 397	47 820
Загальні витрати (без податків)	14 876	17 673	20 521	23 805	27 146
Прибуток до оподаткування	5 433	8 900	12 404	16 592	20 674

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Єдиний податок (5 % від доходу)	1 015	1 329	1 646	2 020	2 391
ЄСВ підприємця	88	96	105	114	124
Чистий прибуток	4 330	7 475	10 653	14 458	18 159
Рентабельність продажів, %	21,3%	28,1%	32,4%	35,8%	38,0%
Рентабельність витрат, %	29,1%	42,3%	51,9%	60,7%	66,9%

Джерело: розраховано автором [4; 16].

Рентабельність продажів (Return on Sales) розраховується за формулою (3.3):

$$R_{\Pi} = (\text{ЧП} / D) \times 100 \% \quad (3.3)$$

У 2026 р.: $R_{\Pi} = 4\,330 / 20\,309 \times 100 \% = 21,3 \%$. У 2030 р.: $R_{\Pi} = 18\,159 / 47\,820 \times 100 \% = 38,0 \%$. Динаміка відображає зростання операційної ефективності в міру збільшення обсягу реалізації завдяки ефекту операційного важеля.

Рентабельність витрат розраховується як (3.4):

$$R_{\text{В}} = (\text{ЧП} / B) \times 100 \% \quad (3.4)$$

У 2026 р.: $R_{\text{В}} = 4\,330 / 14\,876 \times 100 \% = 29,1 \%$. У 2030 р.: $R_{\text{В}} = 18\,159 / 27\,146 \times 100 \% = 66,9 \%$, що є свідченням суттєвого підвищення ефективності господарської діяльності в міру зрілості бізнесу.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту здійснюється за сукупністю показників: терміну окупності (PP), чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та індексу прибутковості (PI) [17; 59].

Розрахунок грошових потоків для оцінки ефективності інвестицій (тис. грн)

Рік	Чистий прибуток	Амортизація	NCF (чистий грош. потік)	Накопичений NCF	Дисконтований NCF (r=15%)
2026 (рік 1)	4 330	258	4 588	4 588	3 990
2027 (рік 2)	7 475	258	7 733	12 321	5 851
2028 (рік 3)	10 653	258	10 911	23 232	7 178
2029 (рік 4)	14 458	258	14 716	37 948	8 413
2030 (рік 5)	18 159	258	18 417	56 365	9 155
РАЗОМ	55 075	1 290	56 365	—	34 587

Джерело: розраховано автором [16; 17].

Термін окупності (Payback Period) (3.5):

$$PP = IC / NCF_{\text{ср}} \quad (3.5)$$

де IC — первісні інвестиції = 4 620,8 тис. грн; $NCF_{\text{ср}}$ — середньорічний чистий грошовий потік.

Накопичений NCF перевищує IC вже протягом 2026 р. (перший рік = 4 588 тис. грн > 4 620,8 тис. грн майже повністю). Точний розрахунок:

$$PP = 1 \text{ рік} - (4\,620,8 - 4\,588) / 7\,733 \times 12 \approx 1 \text{ рік } 0,05 \text{ місяця} \approx 1 \text{ рік } 1 \text{ місяць}$$

Виключно короткий термін окупності — 1 рік 1 місяць — пояснюється значно вищим середнім чеком (420 грн) та потоком відвідувачів, що забезпечує потужний грошовий потік вже у першому операційному році.

Чиста теперішня вартість (NPV) (3.6):

$$NPV = \sum [NCF_t / (1+r)^t] - IC \quad (3.6)$$

де $r = 15\%$ (ставка дисконтування: вартість капіталу + премія за ризик); IC = 4 620,8 тис. грн.

$$NPV = 3\,990 + 5\,851 + 7\,178 + 8\,413 + 9\,155 - 4\,620,8 = 29\,966,2 \text{ тис. грн}$$

$NPV = 29\,966,2$ тис. грн $\gg 0$, що беззаперечно підтверджує економічну доцільність проекту.

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \sum NCF_{\text{диск}} / IC = 34\,587 / 4\,620,8 = 7,49$$

$PI = 7,49 \gg 1$: кожна вкладена гривня генерує 7,49 грн дисконтованих грошових надходжень за 5 років.

Внутрішня норма дохідності (IRR) — методом лінійної інтерполяції:

$$IRR = r_1 + NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2) \times (r_2 - r_1)$$

При $r_1 = 15\%$: $NPV_1 = 29\,966$ тис. грн; при $r_2 = 200\%$: $NPV_2 = -1\,843$ тис. грн.

$$IRR \approx 15 + 29\,966 / (29\,966 + 1\,843) \times (200 - 15) \approx 15 + 0,942 \times 185 \approx 189,3\%$$

$IRR \approx 189\%$ — надвисокий показник, що відображає виключну прибутковість інвестицій при відносно невеликому обсязі первісних вкладень та потужному грошовому потоці завдяки правильно визначеному середньому чеку та відвідуваності.

Таблиця 3.8.

Зведені показники ефективності інвестиційного проекту «KUT safe — Біоритм»

Показник	Значення	Нормативне значення	Висновок
Загальний обсяг інвестицій (IC)	4 620 800 грн	—	—
Термін окупності (PP)	1 рік 1 місяць	≤ 5 років	Норма виконана з великим запасом
NPV ($r=15\%$, 5 років)	29 966 200 грн	> 0	Проект високоефективний
Індекс прибутковості (PI)	7,49	$> 1,0$	Проект ефективний
IRR	$\approx 189\%$	$>$ вартості капіталу	Кратно перевищує ставку кредиту
Рентабельність продажів (2030)	38,0 %	$> 15\%$	Вище норми

Показник	Значення	Нормативне значення	Висновок
Рентабельність витрат (2030)	66,9 %	> 20 %	Вище норми

Джерело: розраховано автором [16; 17; 59].

Для ідентифікації та кількісної оцінки ризиків застосовується метод балової оцінки (ймовірність × вплив) [55]. Ризики з балом 9–12 є помірно-високими та потребують активних заходів управління.

Таблиця 3.9

Матриця ризиків інвестиційного проекту «KUT safe — Біоритм»

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Бал (P×I)	Заходи мінімізації
Недосягнення планової відвідуваності у 1-й рік	3	4	12	Передвідкривальна кампанія, знижки резидентам ЖК
Зростання вартості продуктів (food cost > 35 %)	3	3	9	Диверсифікація постачальників, сезонне меню
Плинність ключового персоналу (шеф-кухар)	3	4	12	Конкурентна оплата + бонуси за KPI
Зростання орендної ставки понад 15 %/рік	2	3	6	Фіксація ставки в договорі на 3 роки
Погіршення макроекономічної ситуації	3	3	9	Гнучка цінова політика, оптимізація меню
Відкриття конкурента в радіусі 200 м	2	3	6	Диференціація бренду, програма лояльності
Технічні збої обладнання (кухня, вентиляція)	2	4	8	Контракт на технічне обслуговування

Джерело: складено автором [55].

Точка беззбитковості (Break-Even Point) розраховується за формулою (3.7):

$$BEP = FC / (P - VC) \quad (3.7)$$

де FC — постійні витрати на рік (оренда + управлінський персонал + амортизація + кредит) = $1\,200 + 840 + 258 + 599 = 2\,897$ тис. грн;

P — середній чек = 420 грн;

VC — змінні витрати на одного відвідувача (food cost + витратні матеріали) = $420 \times 0,31 = 130$ грн.

$BEP = 2\,897\,000 / (420 - 130) = 2\,897\,000 / 290 \approx 9\,990$ відвідувачів/рік ≈ 27 відвідувачів/день

Мінімально необхідний щоденний потік — 27 осіб, тоді як плановий показник першого року — 130 осіб. Запас міцності:

$$ЗМ = (130 - 27) / 130 \times 100 \% = 79,2 \%$$

Запас міцності 79,2 % свідчить про надзвичайно низький операційний ризик проекту: навіть за скорочення відвідуваності у 4,8 рази заклад залишатиметься беззбитковим.

3.2. Економічне обґрунтування інвестиційних пропозицій щодо розширення асортименту та оцінка результативності їх реалізації.

Другим стратегічним напрямом підвищення інвестиційної привабливості «KUT safe» є розширення асортиментної матриці нового закладу, яка безпосередньо впливає на середній чек та частоту повторних відвідувань [61]. На відміну від базової кав'ярні, що спеціалізується на кавових напоях, новий формат передбачає п'ять самостійних дохідних сегментів: кава та гарячі напої, авторська кухня (сніданки, обіди, вечери), десерти власного виробництва, безалкогольні напої та коктейлі, а також алкогольний бар.

Розширення асортименту є не лише маркетинговим інструментом, а й фінансовим механізмом, що забезпечує диверсифікацію доходів, зниження залежності від єдиного продуктового сегменту та підвищення середнього чека

[59]. Кожен сегмент має власну структуру собівартості та маржинальності, що потребує окремого аналізу.

Асортиментна матриця розроблена на основі аналізу споживчих вподобань, маржинальності позицій та операційної спроможності кухні. Для орієнтира використано публічні дані закладів «Їстетика» та «Honey» щодо структури меню та цінового рівня [69; 74].

Таблиця 3.10

Асортиментна матриця та маржинальний аналіз позицій «KUT safe —
Біоритм»

Сегмент	Приклади позицій	Середня ціна, грн	Собівартість, грн	Маржин. прибуток, грн	Маржин., %
Кава та гарячі напої	Еспресо, капучино, латте, матча, чай	175	46	129	73,7%
Авторські сніданки	Авокадо-тост, яйця Бенедикт, оладки, гранола	420	130	290	69,0%
Обіди та вечері (кухня)	Паста, ризото, боул, стейк, салати	520	166	354	68,1%
Десерти власн. вироб.	Торт, тарт, чізкейк, тірамісу, еклери	195	52	143	73,3%
Безалкогол. напої	Лимонади, смузі, фреші, моктейлі	210	58	152	72,4%
Алкогольний бар	Вино, крафтове пиво, коктейлі, просекко	310	102	208	67,1%

Джерело: розраховано автором на основі [64; 69; 74].

Аналіз маржинальності показує, що найвищий маржинальний відсоток мають кавові напої (73,7 %) та десерти (73,3 %), тоді як алкогольний бар і кухня мають дещо нижчий показник через вищу частку сировини. Водночас кухня і бар формують найбільший абсолютний маржинальний прибуток на

позицію (354 грн та 208 грн відповідно), суттєво підвищуючи загальний середній чек при комплексному замовленні [64].

Таблиця 3.11

Прогноз структури виручки за сегментами на 2026 рік (тис. грн)

Сегмент	Частка відвідувань з замовленням	К-ть замовлень/рік, тис.	Середня ціна, грн	Виручка, тис. грн	Частка у виручці
Кава та гарячі напої	95 %	45,1	175	7 893	39,6%
Авторські сніданки (08–12)	48 %	11,4	420	4 793	24,1%
Обіди та вечері (12–22)	38 %	18,0	520	9 369	47,0%
Десерти власн. вироб.	42 %	19,9	195	3 881	19,5%
Безалкогол. напої	58 %	27,5	210	5 775	29,0%
Алкогольний бар (16–22)	28 %	6,7	310	2 071	10,4%
РАЗОМ (середній чек ~420 грн)	—	—	—	19 929	100%

Джерело: розраховано автором [64].

Для кількісної оцінки економічного ефекту від розширення асортименту використовується метод приростного (інкрементального) аналізу, що порівнює базовий сценарій (лише кава та десерти, як у «KUT safe») і розширений сценарій (повний ресторанний формат) [16].

Базовий сценарій: лише кава та десерти, середній чек 210 грн, відвідуваність 130 осіб/день:

$$D_{\text{баз}} = 130 \times 210 \times 365 = 9\,964\,500 \text{ грн/рік}$$

Розширений сценарій: повний формат, середній чек 420 грн:

$$D_{\text{розш}} = 130 \times 420 \times 365 = 19\,929\,000 \text{ грн/рік}$$

Приріст доходу від розширення асортименту:

$$\Delta D = 19\,929\,000 - 9\,964\,500 = 9\,964\,500 \text{ грн/рік (+100,0 \%)}$$

Додаткові операційні витрати розширеного сценарію (шеф-кухар, кухарі, додатковий закуп продуктів понад базовий рівень) — 4 820 000 грн/рік.
Приріст маржинального прибутку:

$$\Delta \text{МП} = \Delta D \times (1 - \text{food cost}\%) - \Delta \text{Витрат} = 9\,964\,500 \times 0,70 - 4\,820\,000 = 6\,975\,150 - 4\,820\,000 = 2\,155\,150 \text{ грн/рік}$$

Вже у першому операційному році розширення асортименту генерує понад 2,1 млн грн додаткового маржинального прибутку порівняно з форматом простої кав'ярні [64].

Розширення асортиментної матриці впливає на інвестиційну привабливість підприємства через кілька механізмів: підвищення виручки та рентабельності, зменшення волатильності доходів за рахунок диверсифікації, зростання вартості бренду та стійкості клієнтської бази [17; 55].

Таблиця 3.12.

Порівняння показників інвестиційної привабливості: базовий vs розширений формат (2028 р.)

Показник	Базовий сценарій (кав'ярня)	Розширений сценарій (ресторан)	Приріст / ефект
Річна виручка, тис. грн	14 012	32 925	+135,0%
Чистий прибуток, тис. грн	1 890	10 653	+463,6%
Рентабельність продажів, %	13,5%	32,4%	+18,9 п.п.
Рентабельність витрат, %	15,6%	51,9%	+36,3 п.п.
EBITDA, тис. грн	2 420	11 400	+371,1%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	875	2 058	+135,2%
Середній чек, грн	210	505	+140,5%
Коефіцієнт покриття постійних витрат	1,42	2,95	+107,7%

Джерело: розраховано автором [16; 17; 64].

Коефіцієнт покриття постійних витрат (Coverage Ratio) (3.8):

$$CR = MP / FC \quad (3.8)$$

Для розширеного сценарію у 2028 р.: $MP = 32\,925 \times 0,70 = 23\,048$ тис. грн; $FC = 7\,826$ тис. грн; $CR = 23\,048 / 7\,826 = 2,95$. Значення $CR \approx 3,0$ означає, що маржинальний прибуток утримі перевищує постійні витрати, що є ознакою видатної фінансової стійкості.

Сукупний економічний ефект оцінюється у розрізі всього підприємства «KUT safe» як інтегрованої бізнес-одиниці. Консолідована фінансова модель охоплює базову кав'ярню (поточні показники з прогнозним приростом 10–15 % щороку) та новий заклад у ЖК «Біоритм» [61].

Таблиця 3.13

Консолідований фінансовий прогноз «KUT safe» (обидва заклади) на 2026–2030 рр. (тис. грн)

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Базова кав'ярня — Дохід	1 270	1 460	1 679	1 931	2 221
Новий заклад — Дохід	20 309	26 573	32 925	40 397	47 820
СУКУПНИЙ ДОХІД, тис. грн	21 579	28 033	34 604	42 328	50 041
Базова кав'ярня — Чистий прибуток	183	217	260	307	368
Новий заклад — Чистий прибуток	4 330	7 475	10 653	14 458	18 159
СУКУПНИЙ ЧИСТИЙ ПРИБУТОК, тис. грн	4 513	7 692	10 913	14 765	18 527
Рентабельність продажів, %	20,9%	27,4%	31,5%	34,9%	37,0%
Темп приросту сукупного доходу, %	—	+29,9%	+23,4%	+22,3%	+18,2%

Джерело: розраховано автором [16; 17].

Консолідовані дані демонструють потужну динаміку зростання: сукупний дохід підприємства зростає з 21,6 млн грн у 2026 р. до 50,0 млн грн

у 2030 р. (+131,7 % за 5 років). Сукупний чистий прибуток зростає з 4,5 млн грн до 18,5 млн грн, тобто збільшується у 4,1 рази. Рентабельність продажів на п'ятий рік досягає 37,0 %, що перевищує показники провідних закладів сегменту casual dining в Україні [71; 64].

Оцінка вартості бізнесу методом мультиплікатора EV/EBITDA (3.9):

$$EV = EBITDA \times \text{Мультиплікатор} \quad (3.9)$$

EBITDA підприємства у 2030 р.: $EBITDA_{2030} = 18\,527 + 258 + 2\,513 = 21\,298$ тис. грн. Галузовий мультиплікатор для ресторанів = 5х.

$$EV = 5 \times 21\,298 = 106\,490 \text{ тис. грн} \approx 106,5 \text{ млн грн}$$

Первісні інвестиції складала 4 620,8 тис. грн. За 5 років вартість бізнесу зростає у 23,0 рази від суми первісних вкладень — виключний результат для малого підприємства.

Для підтвердження обґрунтованості обраної стратегії проведено порівняльну оцінку трьох альтернативних сценаріїв розвитку «KUT safe» [62]:

- Сценарій А — утримання статус-кво (розвиток лише базової кав'ярні);
- Сценарій Б — відкриття нової локації у форматі кав'ярні (без кухні та алкоголю);
- Сценарій В — відкриття нової локації у форматі ресторану-кав'ярні (обрана стратегія).

Таблиця 3.14

Порівняльна оцінка альтернативних сценаріїв розвитку «KUT safe» (горизонт 5 років)

Показник	Сценарій А (статус-кво)	Сценарій Б (кав'ярня)	Сценарій В (ресторан)
Інвестиції, тис. грн	0	2 150	4 621
Сукупний дохід 2030, тис. грн	2 221	9 430	50 041
Чистий прибуток 2030, тис. грн	368	2 140	18 527

Показник	Сценарій А (статус-кво)	Сценарій Б (кав'ярня)	Сценарій В (ресторан)
NPV проекту ($r=15\%$), тис. грн	н/д	5 820	29 966
Термін окупності (PP)	н/д	2 р. 8 міс.	1 р. 1 міс.
IRR, %	н/д	62,4 %	$\approx 189\%$
PI	н/д	3,71	7,49
Рентабельність продажів 2030, %	16,6 %	22,7 %	37,0 %
Оцінка вартості бізнесу EV, тис. грн	4 200	21 400	106 490

Джерело: розраховано автором [16; 17; 62].

Порівняльний аналіз переконливо підтверджує переваги Сценарію В. При вдвічі більших первісних інвестиціях (4 621 тис. грн проти 2 150 тис. грн у Сценарії Б) він забезпечує NPV у 5,1 рази вищий, IRR втричі вищу, а термін окупності вдвічі коротший. Оцінка вартості бізнесу за Сценарієм В перевищує аналог у 4,97 рази. Це пояснюється ефектом операційного важеля: розширений формат дозволяє використовувати інфраструктуру та персонал ефективніше, генеруючи непропорційно більший прибуток від кожної додаткової позиції в меню [62].

Поряд із кількісними фінансовими показниками, підвищення інвестиційної привабливості потребує системних маркетингових та управлінських заходів [55].

Програма лояльності «KUT members» передбачає накопичувальну систему балів: 1 бал за кожні 10 грн витрат, 100 балів = 50 грн знижки. За даними галузевих досліджень, програми лояльності збільшують частоту відвідувань на 25–35 % та підвищують середній чек на 12–18 %. Прогнозний ефект — приріст виручки 1 100 000 грн/рік починаючи з 2027 р.

Система підписки на сніданки для резидентів ЖК «Ранковий абонемент» — 5 сніданків/тиждень $\times$ 380 грн = 1 900 грн/тиждень. При охопленні 50

підписників: $50 \times 1\,900 \times 52 = 4\,940\,000$ грн/рік гарантованих доходів у ранковий операційний слот.

Розвиток кейтерингового напрямку — організація корпоративних подій та сімейних свят. Цільовий показник: $4 \text{ заходи/місяць} \times 12\,000 \text{ грн} = 48\,000 \text{ грн/місяць} = 576\,000 \text{ грн/рік}$ без суттєвих додаткових витрат (наявна кухня та персонал).

Таблиця 3.15

Зведений план заходів підвищення інвестиційної привабливості «KUT safe»

Захід	Термін реалізації	Вартість впровадження, грн	Очікуваний ефект (приріст виручки/рік)
Програма лояльності «KUT members»	Q1 2026	45 000 (розробка CRM)	1 100 000 грн/рік
«Ранковий абонемент» для резидентів	Q1 2026	10 000 (маркетинг)	4 940 000 грн/рік
Кейтеринговий напрям	Q2 2026	25 000 (обладнання)	576 000 грн/рік
Активний SMM та таргет реклама	Q1 2026	96 000/рік	1 620 000 грн (нові клієнти)
Сезонне меню (оновлення 4×/рік)	Постійно	80 000/рік (розробка)	820 000 грн (утримання клієнтів)
QR-меню та онлайн-замовлення	Q2 2026	35 000 (ПЗ)	630 000 грн/рік
Партнерство з управителем ЖК (знижки резидентам)	Q1 2026	0 (переговори)	1 240 000 грн/рік
РАЗОМ	—	291 000 грн	10 926 000 грн/рік

Джерело: розраховано автором [55; 64; 59].

ROI маркетингових та організаційних заходів:

$$\text{ROI}_{\text{заходи}} = \frac{(\Delta \text{Виручка} \times \text{Маржин.} - \text{Витрати}_{\text{заходів}})}{\text{Витрати}_{\text{заходів}}} \times 100 \%$$

$$ROI = (10\,926\,000 \times 0,70 - 291\,000) / 291\,000 \times 100 \% = (7\,648\,200 - 291\,000) / 291\,000 \times 100 \% = 2\,527 \%$$

Показник ROI заходів на рівні 2 527 % підтверджує виключно високу ефективність вкладень у нематеріальні активи розвитку бізнесу.

Реалізація комплексу інвестиційних пропозицій трансформує «KUT safe» з мікропідприємства у повноцінну ресторанну компанію з консолідованим доходом понад 50 млн грн у 2030 р. [17; 59].

Таблиця 3.16

Порівняння інтегральної оцінки інвестиційної привабливості «KUT safe» до та після реалізації пропозицій

Критерій оцінки	Ваг. коеф.	До реалізації (2025)	Після реалізації (2030)	Зміна
Фінансова стійкість та прибутковість	0,30	6,5 / 10	9,5 / 10	+3,0
Масштаб бізнесу та ринкова позиція	0,20	3,0 / 10	9,0 / 10	+6,0
Диверсифікація доходів	0,15	2,5 / 10	9,0 / 10	+6,5
Ефективність управління (ROE, ROA)	0,15	5,5 / 10	9,0 / 10	+3,5
Потенціал зростання (темп приросту)	0,10	4,0 / 10	8,5 / 10	+4,5
Якість бренду та клієнтська лояльність	0,10	5,0 / 10	9,0 / 10	+4,0
ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА (зважена)	1,00	4,65 / 10	9,10 / 10	+4,45

Джерело: розраховано автором на основі [17; 55; 59].

Розрахунок інтегральної оцінки до реалізації:

$$IO_{\text{до}} = 6,5 \times 0,30 + 3,0 \times 0,20 + 2,5 \times 0,15 + 5,5 \times 0,15 + 4,0 \times 0,10 + 5,0 \times 0,10$$

$$IO_{\text{до}} = 1,95 + 0,60 + 0,375 + 0,825 + 0,40 + 0,50 = 4,65 \text{ бала}$$

Розрахунок після реалізації:

$$IO_{\text{після}} = 9,5 \times 0,30 + 9,0 \times 0,20 + 9,0 \times 0,15 + 9,0 \times 0,15 + 8,5 \times 0,10 + 9,0 \times 0,10$$

$$IO_{\text{після}} = 2,85 + 1,80 + 1,35 + 1,35 + 0,85 + 0,90 = 9,10 \text{ бала}$$

Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості зростає з 4,65 до 9,10 балів за десятибальною шкалою (+4,45 бали). Підприємство переходить із категорії «нижче середнього» до категорії «висока інвестиційна привабливість», що відкриває доступ до кредитних і партнерських ресурсів на якісно інших умовах [17].

Таким чином, реалізація двох взаємодоповнюючих інвестиційних пропозицій — відкриття нової ресторанної локації у ЖК «Біоритм» та розширення асортиментної матриці до формату кав'ярні-ресторану з баром — генерує виключний фінансовий ефект: NPV проекту 29 966,2 тис. грн, термін окупності 1 рік 1 місяць, $IRR \approx 189\%$, зростання консолідованого чистого прибутку у 116 разів (з 159,5 тис. грн у 2025 р. до 18 527 тис. грн у 2030 р.) та підвищення оцінки вартості бізнесу до 106,5 млн грн. Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості зростає з 4,65 до 9,10 балів, переводячи «KUT safe» до категорії підприємств із високим інвестиційним потенціалом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління інвестиційною діяльністю підприємства малого бізнесу у сфері HoReCa на прикладі кав'ярні «KUT safe». За результатами виконаного дослідження зроблено такі висновки.

1. Розкрито теоретичну сутність, види та основні механізми реалізації інвестиційної діяльності підприємства. Встановлено, що інвестиційна діяльність є сукупністю практичних дій суб'єкта господарювання щодо вкладення капіталу в об'єкти з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. У науковій літературі склалося два базові підходи до трактування цього поняття: макроекономічний (інвестиції як приріст капітального майна, Кейнс, Самуельсон) та мікрофінансовий (інвестиції як відмова від поточного споживання заради майбутньої вигоди, Брейлі, Шарп). Для підприємств сфери HoReCa найбільш релевантними є реальні інвестиції середньострокового характеру у матеріальні активи (обладнання, ремонт, меблі) та нематеріальні активи (бренд, CRM, навчання персоналу). Визначено три основні механізми реалізації інвестиційної стратегії у ресторанному бізнесі: органічне зростання через відкриття нових власних локацій, франчайзинг та поглинання. Для «KUT safe» на поточному етапі розвитку оптимальним є механізм органічного зростання, що мінімізує ризики втрати контролю якості та зберігає операційну незалежність підприємства. Ключовою галузевою особливістю є надзвичайно висока чутливість до локації: вибір місця розташування закладу пояснює до 60–70 % варіації доходів між аналогічними за концепцією підприємствами.

2. Досліджено сучасні методи управління інвестиційною діяльністю та критерії оцінювання інвестиційних рішень. Систематизовано методичний арсенал у дві взаємодоповнюючі групи. Перша група — якісні методи стратегічного аналізу: PEST-аналіз (оцінка макросередовища), модель п'яти конкурентних сил Портера (галузевий аналіз), SWOT-аналіз (синтез внутрішніх і зовнішніх факторів), матриця Ансоффа (визначення стратегії

зростання). Друга група — кількісні методи фінансово-економічної оцінки: аналіз беззбитковості (BEP) і запасу фінансової міцності, індекс Херфіндаля–Хіршмана (HHI) для оцінки диверсифікації доходів, коефіцієнтний аналіз рентабельності та EBITDA, дисконтні методи оцінки інвестиційних проектів (NPV, IRR, PP, PI), метод інтегральної оцінки інвестиційної привабливості, оцінка вартості бізнесу методом мультиплікатора EV/EBITDA. Обґрунтовано, що ефективне управлінське рішення потребує комплексного застосування обох груп методів: жоден із них окремо не є самодостатнім.

3. Проаналізовано сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку інвестиційної діяльності підприємств на ринку кавової продукції. Встановлено, що ринок кав'ярень України щорічно зростає на 15–20 %, кількість закладів у Києві перевищує 1 500 одиниць, а споживання кави на душу населення (1,3–1,5 кг/рік) залишається значно нижчим за середньоєвропейський рівень (4–5 кг/рік), що свідчить про вагомий потенціал подальшого зростання. PEST-аналіз виявив переважання позитивних факторів (середній бал +1,0): ключовими драйверами є соціальний тренд на заклади «поруч з домом» (+3 бали) та зростання кавової культури (+2 бали); основним ризиком — інфляційний тиск на собівартість. Аналіз за моделлю Портера засвідчив помірно-інтенсивний рівень конкуренції у галузі при низькій переговорній силі постачальників як структурній перевазі. Матриця Ансоффа обґрунтувала доцільність поєднання стратегії розвитку ринку (нова локація) зі стратегією розвитку продукту (розширення меню), що є предметом конструктивної частини роботи.

4. Оцінено ефективність інвестиційної діяльності та визначено особливості підходів до її управління на прикладі кав'ярні «KUT safe». Коефіцієнтний аналіз фінансових результатів першого операційного року (2025) підтвердив прибутковість підприємства: рентабельність реалізації — 14,83 %, рентабельність продажів — 13,82 %, EBITDA margin — 21,12 %, усі показники відповідають галузевим нормативам або перевищують їх. Food cost склав 23,1 % від виручки — суттєво нижче норми 28–32 %, що свідчить про

ефективне управління закупівлями. Аналіз безбитковості виявив запас фінансової міцності 27,43 %, що є задовільним для підприємства першого року роботи. Продуктивність праці 358 626 грн/особу значно перевищує галузеве середнє (80 000–150 000 грн/особу). Водночас індекс Херфіндала–Хіршмана ($HHI = 0,2346$) виявив помірну концентрацію доходів, а маркетинговий бюджет (1,21 % витрат) — суттєво нижче рекомендованих 3–5 %. Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості підприємства склала 4,65 бала з 10, що відповідає рівню «нижче середнього» та підтверджує необхідність стратегічних змін для підвищення привабливості для зовнішніх інвесторів. SWOT-аналіз систематизував ключові стратегічні альтернативи: пріоритетною визначено SO-стратегію — використання досягнутої прибутковості та низького food cost як фінансової бази для відкриття нової ресторанної локації.

5. Розроблено бізнес-план відкриття нової локації як дієвого інструменту масштабування бізнесу кав'ярні «KUT safe». Обрана концепція — «neighborhood restaurant» формату кав'ярні-ресторану з баром площею 120 м² (64 посадкових місця з терасою) у ЖК «Біоритм» (м. Київ). Загальний обсяг стартових інвестицій становить 4 620 800 грн, що фінансується за комбінованою моделлю: власні кошти (43,3 %), банківський кредит під 17 % річних (43,3 %), кошти партнера-інвестора (13,4 %). Щомісячний ануїтетний платіж за кредитом — 49 934 грн. Штатний розпис включає 16 осіб; річний ФОП з ЄСВ — 5 021 520 грн. Фінансова модель на 2026–2030 рр. демонструє зростання доходу від 20 309 тис. грн до 47 820 тис. грн (+135 %), чистого прибутку — від 4 330 тис. грн до 18 159 тис. грн. Рентабельність продажів досягає 38,0 % у 2030 р. Розраховані ключові показники ефективності інвестицій: NPV ($r = 15\%$) = 29 966,2 тис. грн — проект є беззаперечно ефективним; термін окупності PP = 1 рік 1 місяць — кратно менший за граничний норматив; IRR $\approx 189\%$ — значно перевищує ставку кредиту (17 %); індекс прибутковості PI = 7,49 — кожна вкладена гривня генерує 7,49 грн дисконтованих надходжень. Запас міцності нового закладу складає 79,2 % при

мінімальному пороговому потоці 27 відвідувачів на день проти планових 130, що свідчить про надзвичайно низький операційний ризик проекту.

6. Обґрунтовано доцільність розширення асортименту та розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих інвестиційних пропозицій. Розроблена асортиментна матриця з шести дохідних сегментів (кава, авторська кухня, десерти, безалкогольні напої, алкогольний бар) з маржинальністю 67–74 % по позиціях. Порівняльний приростний аналіз показав: розширення асортименту порівняно з форматом простої кав'ярні збільшує щорічний дохід на 9 964 500 грн (+100 %), додатковий маржинальний прибуток першого року — понад 2 155 150 грн. Порівняльна оцінка трьох сценаріїв розвитку (статус-кво / кав'ярня / ресторан) переконливо підтвердила переваги обраної стратегії: NPV Сценарію В у 5,1 рази вищий, IRR — утричі, термін окупності — вдвічі коротший, оцінка вартості бізнесу EV — у 4,97 рази більша, ніж за Сценарієм Б. Консолідований дохід підприємства (обидва заклади) зростає до 50,0 млн грн у 2030 р. Оціночна вартість бізнесу методом EV/EBITDA (мультиплікатор 5x) досягає 106,5 млн грн — у 23,0 рази більше обсягу первісних інвестицій. Комплекс маркетингових заходів (програма лояльності «KUT members», система «Ранкового абонементу», кейтеринг, SMM, партнерство з управителем ЖК) генерує сукупний приріст виручки 10 926 000 грн/рік при витратах 291 000 грн ($ROI = 2\,527\%$). Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості підприємства зростає з 4,65 до 9,10 балів (+4,45 бали), переводячи «KUT safe» із категорії «нижче середнього» до категорії «висока інвестиційна привабливість». Це відкриває доступ до банківського кредитування на преференційних умовах, залучення стратегічних партнерів та виходу на ринок франчайзингу у перспективі 2030–2031 рр.

Таким чином, у роботі повністю реалізовано поставлену мету та вирішено всі заявлені завдання дослідження. Основні пропозиції щодо підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю «KUT safe» зводяться до такого: відкрити нову ресторанну локацію у форматі «neighborhood restaurant» у ЖК «Біоритм» із загальними стартовими

інвестиціями 4 620 800 грн; розширити асортиментну матрицю до п'яти самостійних дохідних сегментів (кава, авторська кухня, десерти, безалкогольні напої, алкогольний бар), що забезпечить зростання середнього чека з 175 до 420 грн та диверсифікацію доходів; впровадити програму лояльності «KUT members», систему «Ранкового абонементу» для резидентів ЖК і кейтеринговий напрям — сукупний прогнозований приріст виручки 10 926 000 грн/рік при витратах 291 000 грн ($ROI = 2\,527\%$). Реалізація зазначених пропозицій забезпечить трансформацію мікропідприємства в повноцінну ресторанну компанію та підвищення інтегральної інвестиційної привабливості до рівня 9,10 бала, що відкриває доступ до банківського фінансування та залучення партнерського капіталу на якісно нових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Класифікація видів економічної діяльності (ДК 009:2010): Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11 жовтня 2010 року № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 4 січня 1992 року № 2032-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23 лютого 1998 року № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98#Text>
4. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755>–17
5. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб–підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 року № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755>–15
6. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
7. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755>–15
8. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435>–15
9. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2023. 116 с.
10. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія : підручник. – К.: Знання-Прес, 2007. – 719 с.
11. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 236 с.

12. Балан В. Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». К.: Нічлава, 2011. 100 с.
13. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. К.: Нічлава, 2008. 465 с.
14. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
15. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2019. - № 4(10), с. 30-39.
16. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства: підручник. К.: Знання, 2010. 720 с.
17. Бойко О. Ю., Швець Н. В. Методи оцінки економічної ефективності інвестиційних рішень. Приазовський економічний вісник. 2022. № 1(30). С. 104–109.
18. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
19. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43.
20. Власюк В. Є. Фінансові результати діяльності малих підприємств торгівлі та послуг. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
21. Герасименко О.О. Менеджмент персоналу: практикум. Київ: 7БЦ, 2023. 200 с.
22. Головка В. І. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Курс, 2014. 528 с.
23. Головка В. І., Филюк Г. М. Економічний аналіз: підручник. К.: ВЦ «Академія», 2021. 880 с.

24. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне, 2014. 217 с.
25. Гура Н. О. Облік видів економічної діяльності. К.: Центр учбової літератури, 2022. 282 с.
26. Дацькова Д.В. Управління розробкою та комерціалізацією нового товару в умовах цифровізації економіки дис. ... д-ра філ.: Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2020. 250 с.
27. Донковцев Д. О. Інвестиційна привабливість України: вплив цифрових реформ та інституційної стабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 78. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-140>
28. Жилінська О. І., Балан В. Г., Андрусак І. В. Компаративне оцінювання рівня інноваційного забезпечення сталого розвитку економіки // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 354–364.
29. Жилінська О.І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації : [монографія] / О.І. Жилінська. – К. : Парламентське видавництво, 2010. – 552 с.
30. Жилінська О.І., Чеберкус Д.Б. Розвиток інноваційної інфраструктури // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57-67.
31. Ігнатюк А.І. Галузеві аспекти інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності національної економіки // Теоретичні та прикладні питання економіки.
32. Китайчук Т. Г. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>
33. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 679 с.
34. Ковтун Н. В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. 527 с.

35. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
36. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Київ: КНЕУ, 2021. 488 с.
37. Лютий І.О., Бортніков Г.П. Інвестиційна привабливість фінансового сектора України в умовах євроінтеграції // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.
38. Овчаренко Т. С. Інвестиційна привабливість підприємств сфери послуг: теорія і практика. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2023. № 2(219). С. 18–27.
39. Овчаренко Т. С. Методичні засади розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2022. № 1(216). С. 42–51.
40. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Методичні підходи щодо визначення інвестиційної привабливості галузей України // Молодий вчений. – 2017. – №5(45). – С. 685-689.
41. Осецький В.Л. Інвестиції та інновації в реальному секторі економіки: проблеми та перспективи залучення.
42. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2010. 528 с.
43. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колект. монографія / [М. В. Семикіна та ін.]. Кропивницький, 2021. 439 с.
44. Смєсова В. Л., Яськов Є. О. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. Економіка та суспільство. 2024. № 64. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>
45. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. К.: «НВП» Інтерсервіс», 2020. 237 с.

46. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник. –К: Знання, 2005. – 764 с.
47. Сухорська У. Р. Управління ризиками інвестиційних проектів у сфері послуг. Галицький економічний вісник. 2023. № 1(80). С. 66–75.
48. Тітенко З. М., Ліснічук В. Є. Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 27. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-37>
49. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин та ін.]. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 279 с.
50. Фірсова С. Г. Управління інвестиційною діяльністю підприємства: навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. 312 с.
51. Фірсова С. Г., Долгова Д. Д. Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень під час виведення товару на новий ринок. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2019. Т. 24. Вип. 6(79). С. 84-90.
52. Фірсова С. Г., Махініч Г. О., Спіріна І. Г. Комерціалізація інноваційної продукції в реальному секторі економіки. Бізнес Інформ. 2013. № 5. С. 100-105.
53. Харламова Г.О. Інвестиційна привабливість регіонів України: економетричний аналіз та прогнозування : монографія. – К.: ВПЦ "Київський університет", 2014.
54. Хринюк О. О., Очеретяна О. В. Особливості моделювання бізнес-процесу «управління інвестиційною привабливістю підприємства». Економіка та суспільство. 2021. № 27. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-20>
55. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.

56. Чапляк Н. І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи вирішення в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80>
57. Черняк О.І., Комашко О.В. Моделювання інвестиційної привабливості та ризиків регіонів України // Фінанси України.
58. Чечель О. М. Методичні аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.7>
59. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 3, Т. 2. С. 79-84.
60. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2020. 596 с.
61. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, No. 5, P. 113-124
62. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 976 p.
63. Brink G., Heim J. Restaurant Business Planning: A Practical Guide to Launching and Growing Your Restaurant. New York: Entrepreneur Press, 2018. 284 p.
64. Cooper R. G. The drivers of success in new-product development. Industrial Marketing Management. 2019. № 76. С.36-47.
65. Fabo, F., Chovanova Supekova, S., Durda, L., Gajdka, K. Success Factors for Product Development and New Product Launch Projects. Marketing and Management of Innovations, 2023. № 2, С.196–207.
66. Державна служба статистики України. Діяльність закладів ресторанного господарства у 2024 р. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
67. Інформація про ФОП «Сороколіт Тетяна Анатоліївна». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/fop/14636203>

68. Їстетика — ресторан у ЖК «Французький квартал». Офіційна сторінка Instagram. URL: <https://www.instagram.com/yistetyka/>
69. Офіційний сайт Київської міської державної адміністрації. Розвиток малого та середнього бізнесу в Києві 2024. URL: <https://kyivcity.gov.ua>
70. Ринок громадського харчування України 2024–2025: огляд та тенденції. ProAgro Group. 2025. URL: <https://proagro.com.ua>
71. ФОП «Сороколіт Тетяна Анатоліївна». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/78802508/
72. Grand View Research. Ukraine Coffee Market Analysis — Industry Report. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com>
73. Honey café & bar (Золоті Ворота). Офіційна сторінка Instagram. URL: <https://www.instagram.com/honey.kyiv/>
74. Ukraine's Global Rankings and Indices. BDO. URL: <https://clipr.cc/hR67X>

ДОДАТОК А



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ



Ружеви́ч Ві́кторія В'ячесла́вівна	ПСИХОЛОГІЧНА СТИЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	112
Сваричевська Інна Михайлівна	УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВИХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ІТ-ПОСЛУГ	114
Северин Анна Миколаївна	РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	115
Соболєв Олександр Олександрович	КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТИЙКІСТЮ У ПОВОСННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ	116
Сороколіт Тетяна Анатоліївна	ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	118
Стадник Владислав Юрійович	ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕКОНОМІЧНУ РЕЗИЛЬСЕНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВУ СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	119
Степенко Христина Миколаївна	ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬСЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	120
Тищенко Анжела Віталіївна	ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЇ 5.0: АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ	122
Тищенко Дар'я Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ КАМПАНІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬСЕНТНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	124
Тіт Аліна Володимирівна	МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	126
Ткаченко Марія Олександрівна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ АВТОПАРКАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	128
Торговкіна Олександра Олексіївна	ФІНАНСОВА СТИЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНО ПОЛІКРИЗИ	129
Умінська Марія Володимирівна	АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ШОКІВ ТА ДЕФІЦИТУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	130
Філоненко Марія Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ	131
Фокіна Марія Ігорівна	ЦИФРОВА ТА АНТИКРИЗОВА СТИЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	133
Хахльов-Ющенко Віктор Олексійович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО РИНКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	134
Цибульський Дмитро Ігорович	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МАСОВОЇ МІГРАЦІЇ ТА ДЕФІЦИТУ КАДРІВ	136
Шалімова Анастасія Максимівна	ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗМІНИ ФІСКАЛЬНОГО РЕЖИМУ	137
Шевцова Олена Олександрівна	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: «ДЕНЬ ВІДНОВЛЕННЯ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФІЛАКТИКИ ВИГОРАННЯ	139
Шморгуненко Вадим Владиславович	РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ В РАНЬОМУ ВІЯВЛЕННІ ТА УПРАВЛІННІ КАСКАДНИМИ КРИЗАМИ НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ	140
Коваленко Ігор Олександрович	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	141
Рудат Наталія	ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ У ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИСКОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ	142
Шляхова Богдана Олександрівна	ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «МХП»: ПРАКТИКИ, ПЕРЕВАГИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ	144

Секція 2. Бухгалтерський облік, аналіз, контроль та аудит: драйвери бізнес-рішень в умовах невизначеності та ризиків

Анікеско Марія Михайлівна	ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ	147
Баріло Вікторія Олексіївна	ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬ СПРОЩЕНУ СИСТЕМУ ОПОДАТКУВАННЯ	148
Баркар Анна Дмитрівна	ОБЛІК ТА АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬСЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	149
Боровець Ірина Миколаївна	ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	150
Воропасва Вікторія Олександрівна	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТИЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	151
Гайдучок Анжела Станіславівна	АУДИТ НЕРОЗПОДІЛЕНОГО ПРИБУТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ БІЗНЕСУ	152
Григор'єв Артем Анатолійович	ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВИКОРИСТАННЯ ПЕРВИННИХ ЕЛЕКТРОННИХ ДОКУМЕНТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ	154
Жданова Вікторія Олегівна	УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	155
Загребельна Катерина Вікторівна	НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ	156
Кедич Наталя Антонівна	АДАПТИВНА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬСЕНТНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	158

ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сороколіт Тетяна Анатоліївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Овчаренко Т.С.

IMPACT OF RISK MANAGEMENT ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE COFFEE MARKET OF UKRAINE UNDER WAR CONDITIONS

The article examines the impact of risk management on the investment attractiveness of the coffee market of Ukraine under martial law. The main financial, operational and market risks influencing the development of coffee businesses are identified. It is substantiated that effective risk management reduces uncertainty, increases business resilience and strengthens investor confidence. The practical aspects of adaptation of small coffee enterprises to crisis conditions are considered. The study proves that risk management is a key factor in ensuring long-term investment potential of the coffee market in Ukraine.

Повномасштабна війна, спричинена агресією Російська Федерація проти України, суттєво змінила умови функціонування національної економіки та бізнес-середовища. Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням операційних витрат, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням купівельної спроможності населення. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до кризових викликів та ефективно управляти ризиками.

Ринок кави України, незважаючи на воєнний стан, демонструє відносну стійкість та зберігає потенціал розвитку, що зумовлено стабільним попитом на кавову продукцію та активною роллю малого бізнесу у сфері HoReCa. Інвестиційна привабливість цього ринку формується під впливом фінансових показників, ринкових перспектив та рівня ризикованості діяльності. У сучасних умовах для інвестора важливим є не лише очікуваний рівень прибутковості, а й ефективність системи ризик-менеджменту, що забезпечує стабільність та прогнозованість результатів діяльності [2].

Управління ризиками у сучасних умовах стає ключовим чинником підтримки фінансової стабільності та підвищення інвестиційної привабливості підприємств. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній потенційний вплив та впроваджувати заходи з мінімізації негативних наслідків. Для кавового бізнесу це особливо важливо, оскільки конкуренція у сегменті HoReCa зберігається навіть в умовах кризових викликів, а відсутність адекватного управління ризиками може призвести до втрати прибутковості та зниження довіри інвесторів [3,4].

Функціонування кавового бізнесу супроводжується низкою специфічних ризиків, які в умовах війни значно загострилися. До основних належать валютний ризик, зумовлений імпортозалежністю кавових зерен; логістичний ризик, пов'язаний із ускладненням поставок та зростанням транспортних витрат; енергетичний ризик, спричинений перебоєм електропостачання; попитний ризик унаслідок зниження реальних доходів населення; кадровий ризик та безпекові загрози для персоналу і матеріальних активів. Сукупність цих факторів істотно підвищує рівень інвестиційної невизначеності. Для систематизації ключових ризиків кавового бізнесу та можливих управлінських рішень доцільно використати узагальнюючу таблицю (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні ризики функціонування кавового бізнесу в Україні в умовах війни

Вид ризику	Прояв ризику	Можливі управлінські рішення
Валютний	зростання вартості імпортої кавової сировини	диверсифікація постачальників, коригування цін
Логістичний	ускладнення поставок та зростання транспортних витрат	оптимізація ланцюгів постачання
Енергетичний	перебої електропостачання	альтернативні джерела енергії
Попитний	зниження купівельної спроможності населення	гнучка цінова політика, акції
Кадровий	нестача персоналу	підвищення мотивації та навчання

Джерело: складено автором на основі [1,3]

Ризик-менеджмент у сучасному розумінні передбачає системний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства [1, 3]. Для суб'єктів кавового бізнесу ефективними інструментами управління ризиками є диверсифікація постачальників сировини, формування фінансових резервів, оптимізація структури витрат, гнучке ціноутворення, цифровізація управлінських процесів та використання альтернативних джерел енергії. Застосування таких заходів дозволяє знизити рівень операційного та фінансового ризику. Практика діяльності малих кав'ярень свідчить, що впровадження адаптивних управлінських рішень забезпечує збереження фінансової стабільності навіть в умовах воєнної економіки. Коригування асортименту відповідно до платоспроможності споживачів, запровадження програм лояльності, оптимізація витрат та контроль грошових потоків сприяють підвищенню стійкості бізнесу. Це позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємств, оскільки демонструє їх здатність ефективно функціонувати в умовах кризових викликів.

Таким чином, ефективний ризик-менеджмент виступає важливим чинником формування інвестиційної привабливості ринку кави України. Він забезпечує зниження невизначеності, підвищення фінансової стійкості та довіри з боку потенційних інвесторів. У сучасних умовах війни саме системне управління ризиками створює передумови для довгострокового розвитку кавового бізнесу та залучення інвестицій у період воєнної економіки й повоєнного відновлення.

1. Герасименко О.О. Соціальна відповідальність як інструмент менеджменту: домінанти в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 225–2. 2024. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/1>
2. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в умовах турбулентного ринкового середовища під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 223–2. 2023. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
3. Сазонов Р. Ризикоорієнтований підхід щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 2(227). 2025. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/9>
4. Ovcharenko T., Shakhnos Gapurbayeva, Azyk Orozonva, Andrii Zinchenko, Liudmyla Hulaiieva The Impact of Cryptocurrency on the Investment Market// Review of Economics and Finance, 2023, 21, 647-652 DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.68>