

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему «УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

студентки

**за освітньою програмою «Менеджмент організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
ВОРОНИ ОЛЕНИ АНДРІЇВНИ**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Степанова Алла Адамівна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №_від «_»_____202_р.

Завідувач кафедри

Київ-2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.

«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ВОРОНИ ОЛЕНИ АНДРІЙВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної
діяльності, **протокол №3 від 10.10. 2025 р.**

2. Строк завершення роботи: 01.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2026

4. Предмет дослідження: Методичні засади оцінювання ефективності
інвестиційних рішень і формування стратегій інвестиційного розвитку
торговельного підприємства формату «магазин біля дому».

5. Об'єкт дослідження: Процеси управління інвестиційною діяльністю ФОП
Віщук В.В. (мережа «Нива Маркет», м. Чернівці) в умовах воєнного стану.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретичних засад управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі мережі «Нива Маркет».

Завдання:

- 6.1 – розкрити економічну сутність інвестиційної діяльності підприємства та систематизувати основні підходи до управління нею;
- 6.2 – визначити галузеву специфіку управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства та охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання ефективності інвестицій;
- 6.3 – проаналізувати основні тенденції інвестиційної діяльності торговельних підприємств України у 2019–2024 роках та конкурентне середовище регіонального ритейлу;
- 6.4 – оцінити ефективність поточного управління інвестиційною діяльністю підприємства «Нива Маркет» та виявити системні проблеми, що стримують його розвиток;
- 6.5 – обґрунтувати інвестиційний проєкт відкриття нового торгового об'єкта мережі та розрахувати його економічну ефективність із застосуванням статичних і динамічних методів;
- 6.6 – розробити стратегії управління інвестиційним розвитком підприємства та оцінити їх очікувану результативність.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2025	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 -лютий 2026	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2026	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	
9.	Попередній передзахист роботи	22.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.05.2026	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2026	
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	

15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічна сутність інвестиційної діяльності підприємства та основні підходи до управління нею.....	11
1.2. Особливості управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НИВА МАРКЕТ»	26
2.1. Основні тенденції інвестиційної діяльності торговельних підприємств в Україні	26
2.2. Ефективність поточного управління інвестиційною діяльністю підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НИВА МАРКЕТ».	50
3.1. Обґрунтування інвестиційного проекту відкриття нового торгового об'єкта мережі «Нива Маркет» та оцінка його економічної ефективності.....	50
3.2. Формування стратегій управління інвестиційним розвитком підприємства	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Інвестиційна діяльність є визначальним чинником розвитку підприємства: саме від якості інвестиційних рішень залежить темп зростання мережі, рівень технологічної оснащеності та конкурентоспроможність бізнесу. Для підприємств торгівлі ця залежність є особливо відчутною, оскільки відкриття кожного нового торгового об'єкта – це окремий інвестиційний проєкт із власним бюджетом, горизонтом планування та профілем ризиків.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року кардинально змінило умови ведення інвестиційної діяльності. Скорочення горизонтів планування, різке зростання ставки НБУ до 25%, обмеженість зовнішнього фінансування та воєнні ризики трансформували критерії прийнятності інвестиційних рішень. Водночас сектор роздрібної торгівлі продемонстрував значну адаптивну здатність: за підсумками 2023 року роздрібний товарооборот перевищив довоєнний рівень, а формат «магазин біля дому» став одним із найбільш динамічних сегментів ринку.

За таких умов науково обґрунтований підхід до управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства набуває практичного значення. Відсутність спеціалізованих методик, адаптованих до реалій воєнного часу, а також переважання самофінансування в малому та середньому ритейлі зумовлюють необхідність системного осмислення інвестиційних процесів на рівні конкретного суб'єкта господарювання. Саме це й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Питання управління інвестиційною діяльністю підприємства досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Теоретичні основи інвестування закладено у працях Дж. М. Кейнса, У. Шарпа, Г. Александера, Дж. Бейлі, З. Боді, А. Кейна. У вітчизняній науці вагомий внесок здійснили А. А. Пересада, Т. В. Майорова, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник. Концептуальні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства розробляли М. С. Крижанівська та А. А. Степанова. Стратегії залучення інвестицій в умовах воєнної економіки досліджено у працях А. О. Музиченка, Т. С. Овчаренко та Т. Є. Сігаєвої. Галузеву специфіку роздрібної торгівлі як об'єкта інвестиційного аналізу розглянуто у працях О. М. Єгорової, О.

В. Кучанського, С. О. Кропельницької та ін. Водночас питання практичного застосування інвестиційних методів у регіональних мережах малого та середнього ритейлу залишаються недостатньо розробленими.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі мережі «Нива Маркет» (ФОП Віщук В. В., м. Чернівці).

Досягнення поставленої мети передбачало вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність інвестиційної діяльності підприємства та систематизувати основні підходи до управління нею;
- визначити галузеву специфіку управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства та охарактеризувати методичний інструментарій оцінювання ефективності інвестицій;
- проаналізувати основні тенденції інвестиційної діяльності торговельних підприємств України у 2019–2024 роках та конкурентне середовище регіонального ритейлу;
- оцінити ефективність поточного управління інвестиційною діяльністю підприємства «Нива Маркет» та виявити системні проблеми, що стримують його розвиток;
- обґрунтувати інвестиційний проєкт відкриття нового торгового об'єкта мережі та розрахувати його економічну ефективність із застосуванням статичних і динамічних методів;
- розробити стратегії управління інвестиційним розвитком підприємства та оцінити їх очікувану результативність.

Об'єктом дослідження є процеси управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства «Нива Маркет» (ФОП Віщук В. В.) в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади оцінювання ефективності інвестиційних рішень і формування стратегій інвестиційного розвитку торговельного підприємства формату «магазин біля дому».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи дослідження: аналізу та синтезу – для розкриття сутності інвестиційних категорій та систематизації підходів до управління; статистичного аналізу – для дослідження галузевих тенденцій та динаміки показників підприємства; методи дисконтування грошових потоків (NPV, IRR, DPP, PI) і статичні методи (PP, ROI) – для оцінювання ефективності інвестиційного проєкту; сценарного аналізу та методу зваженого очікуваного NPV – для кількісної оцінки ризиків; метод бальних оцінок і багатокутника конкурентоспроможності – для порівняльного аналізу конкурентних позицій підприємства; експертного оцінювання – для визначення ваг критеріїв конкурентоспроможності.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інвестиційного менеджменту; Закон України «Про інвестиційну діяльність», Господарський і Цивільний кодекси України; статистичні дані Державної служби статистики України; матеріали Національного банку України; звітність Retail Association of Ukraine; внутрішня документація ФОП Віщук В. В. за 2021–2024 роки; офіційні сайти підприємств-конкурентів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра: основні положення, висновки та рекомендації роботи знайшли практичне використання в діяльності ФОП Віщук В. В. (мережа продуктових магазинів «Нива Маркет», м. Чернівці). Зокрема, практичні пропозиції щодо вдосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємства – впровадження сонячних електростанцій, системи аналітики відвідуваності, власних торгових марок та кас самообслуговування – буде адаптовано до умов функціонування мережі та використано у процесі прийняття інвестиційних рішень, що підтверджується довідкою про впровадження (Додаток Б).

У рамках дослідження підготовлено та опубліковано тези на тему «Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін» за результатами міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2025» (Додаток В).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління інвестиційною діяльністю підприємства. Другий розділ присвячено аналізу галузевих тенденцій та оцінці ефективності інвестиційної діяльності «Нива Маркет». У третьому розділі обґрунтовано інвестиційний проєкт відкриття нового об'єкта та розроблено стратегії інвестиційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність інвестиційної діяльності підприємства та основні підходи до управління нею.

Питання визначення економічної природи інвестицій не втрачає наукової актуальності, оскільки саме від коректності дефінітивного апарату залежить якість аналітичних висновків та управлінських рішень. Попри тривалу традицію дослідження, поняття «інвестиції» досі не має єдиного загальноприйнятого трактування – як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі.

Термін «інвестиції» походить від латинського *invest* – вкладення коштів. У найширшому розумінні це вкладення капіталу задля його примноження в майбутньому. Такий підхід до трактування категорії закріпився як у європейській, так і в американській економічній методології [45, с.7].

Засновником класичного підходу до розуміння інвестицій вважають Дж. М. Кейнса, який розглядав їх як приріст капітального майна будь-якого виду [48, с.37]. Таке широке трактування охоплювало будь-яку форму вкладень, що збільшують виробничий потенціал. Наступники кейнсіанської традиції дещо звузили цей підхід, зосередившись на реальному секторі.

Американські науковці Зві Боді, Алекс Кейн та Алан Дж. Маркус розглядають інвестиції як витрачання коштів у даний момент в очікуванні отримання майбутніх вигід [46, с.17]. Схожу позицію займають Л. Гітман та М. Джонк, розуміючи під інвестицією спосіб розміщення капіталу, що забезпечує його збереження або зростання [47, с.3].

У сучасній зарубіжній науці найбільшого поширення набуло визначення У. Шарпа, Г. Александра та Дж. Бейлі, за яким інвестиції – це відмова від певної цінності сьогодні заради отримання, можливо більшої, цінності у майбутньому [51, с.1]. Дана дефініція акцентує на часовому горизонті та ризику: суб'єкт свідомо погоджується на поточне обмеження споживання в очікуванні майбутніх вигід. Такий підхід поклав основу фінансово-орієнтованих концепцій інвестування.

Вітчизняна економічна наука сформувала власну традицію дослідження. А. А. Пересада визначає інвестиції як довгострокові вкладення капіталу в підприємницьку діяльність з метою отримання певного доходу або іншого результату [31, с.8]. Т. В. Майорова уточнює, що інвестиції – це майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [23, с.6].

Інші вітчизняні дослідники Н. О. Татаренко та А. М. Поручник акцентують на двоїстій природі інвестицій. З одного боку, вони є засобом нарощування капіталу. З іншого – інструментом забезпечення соціального розвитку, що у підсумку сприяє загальному соціально-економічному зростанню [39].

На законодавчому рівні дефініцію закріплено у Законі України «Про інвестиційну діяльність»: інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект [34, ст.1]. Таке визначення охоплює широке коло об'єктів вкладення, що принципово відрізняє його від суто фінансових трактувань.

Порівняльний аналіз дефініцій поняття «інвестиції» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців наведено у Таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

**Порівняльний аналіз дефініцій поняття «інвестиції» у працях
вітчизняних та зарубіжних науковців**

Автор / Джерело	Визначення інвестицій
Дж. М. Кейнс	Приріст капітального майна будь-якого виду
У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бейлі	Відмова від поточної цінності заради майбутньої, більшої цінності
З. Боді, А. Кейн, А. Маркус	Це витрачання в даний час грошових чи інших коштів в очікуванні отримання майбутніх вигод
Л. Гітман, М. Джонк	Інвестиція - це спосіб розміщення капіталу, який має забезпечити збереження або зростання суми капіталу
А. А. Пересада	Довгострокові вкладення капіталу в підприємницьку діяльність

Т. В. Майорова	Майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту
Н. О. Татаренко, А. М. Поручник	Майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються для отримання прибутку або досягнення соціального ефекту
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності

*Джерело: складено автором на основі [48,51,31,23,34,46,47,39]

Порівняльний аналіз наведених дефініцій засвідчує, що всі автори наголошують на трьох спільних ознаках: суб'єкт вкладає певну цінність (капітал, майно, права); вкладення здійснюється заради майбутнього результату; між вкладенням та результатом існує часовий лаг. Водночас дискусія ведеться навколо обов'язковості комерційного прибутку (деякі вчені допускають соціальний ефект), а також щодо мінімального горизонту вкладень.

Таким чином, поняття «інвестиції» еволюціонувало від вузького ототожнення з матеріальними вкладеннями до широкого тлумачення, що охоплює фінансові інструменти, нематеріальні активи та права вимоги. Разом із тим у всіх трактуваннях зберігається незмінне ядро: вкладення ресурсів із метою отримання майбутнього ефекту.

Поряд із поняттям «інвестиції» в науковому обігу функціонують суміжні категорії – «капітальні вкладення» та «інвестування», між якими нерідко ставлять знак рівності, що є некоректним. Капітальні вкладення є вузькою категорією: вони означають витрати на відтворення основних фондів і входять до складу реальних інвестицій. Інвестування – це процес перетворення ресурсів в об'єкти інвестиційної діяльності. Натомість інвестиційна діяльність є найширшою з цих категорій.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиційна діяльність визначається як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [34, ст.1]. У Господарському кодексі України відповідна норма конкретизується: інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання передбачає вкладення інвестицій у виробництво, а також здійснення практичних дій щодо реалізації цих інвестицій [8, ст.326].

Для цілей управлінського аналізу принципове значення має систематизація інвестицій за класифікаційними ознаками. Вона дозволяє диференціювати підходи до оцінювання, планування та контролю залежно від характеру об'єкта вкладення та умов його реалізації. У науковій літературі виокремлюють кілька ключових класифікаційних ознак, що найбільш повно відображають природу інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Класифікація інвестицій за основними ознаками наведена в Додатку А.

Управління інвестиційною діяльністю є функціональною підсистемою загального менеджменту підприємства. Його мета – забезпечити раціональне залучення та використання інвестиційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. У науковій літературі сформувалися три основні концептуальні підходи до розуміння сутності та змісту цього управління: системний, процесний та ризик-орієнтований [43, с.62].

Системний підхід розглядає інвестиційну діяльність як цілісну підсистему підприємства, що перебуває у взаємозв'язку з фінансовою, операційною та маркетинговою підсистемами. Відповідно до цього підходу, рішення щодо вкладень приймаються з урахуванням їхнього впливу на всі сфери діяльності організації. Системний погляд унеможливорює розгляд інвестиційного проєкту відірвано від загальної стратегії підприємства.

Ключові принципи системного підходу в управлінні інвестиційною діяльністю – цілісність, взаємозалежність елементів, ієрархічність та зворотний зв'язок. На практиці це означає, що оцінювання доцільності нових вкладень обов'язково враховує наявний ресурсний потенціал, завантаженість існуючих активів та загальну фінансову стійкість підприємства.

Процесний підхід трактує управління інвестиційною діяльністю як послідовність взаємопов'язаних етапів: формування інвестиційної стратегії – пошук об'єктів інвестування – оцінювання їх ефективності – реалізація проєктів – моніторинг і контроль результатів. Кожен наступний етап базується на результатах попереднього та містить зворотний зв'язок із системою управління.

Перевага процесного підходу полягає в його технологічності: він дає змогу стандартизувати процедури прийняття інвестиційних рішень та встановити чіткі критерії відбору проєктів. Водночас жорстка послідовність етапів може знижувати гнучкість управління в умовах швидкозмінного середовища.

Ризик-орієнтований підхід набув особливої актуальності в умовах підвищеної невизначеності. Він передбачає обов'язкову ідентифікацію, кількісну оцінку та управління ризиками на кожному етапі інвестиційного процесу. Прийняття рішення про вкладення здійснюється лише за умови, що очікувана дохідність перевищує ризик-адаптовану вартість капіталу.

В умовах воєнного стану ризик-орієнтований підхід набуває першочергового значення. Воєнні ризики (руйнування активів, перебої в логістиці, кадровий дефіцит через мобілізацію) суттєво підвищують вартість капіталу та скорочують горизонт планування. Тому підприємства, що ведуть інвестиційну діяльність в Україні у цей період, коригують ставки дисконтування з урахуванням премії за воєнний ризик.

Три розглянуті підходи не є взаємовиключними. На практиці вони утворюють комплексну методологію: системний підхід задає загальний контекст прийняття рішень, процесний – забезпечує технологічну послідовність дій, а ризик-орієнтований – наповнює кожен етап інструментами кількісної оцінки невизначеності. Поєднання всіх трьох підходів дозволяє будувати збалансовану інвестиційну стратегію, що враховує як можливості зростання, так і загрози зовнішнього середовища.

Інвестиційна діяльність в Україні здійснюється в чітко окресленому правовому полі, яке формують нормативні акти різної юридичної сили. Знання цієї системи є обов'язковою умовою для підприємств, що планують або реалізують інвестиційні проєкти.

Фундаментом правового регулювання слугує Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-XII (із змінами та доповненнями). Цей документ визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності, встановлює права, обов'язки та відповідальність

суб'єктів інвестиційних відносин [34]. Закон закріплює принципи рівності прав усіх інвесторів незалежно від форми власності, а також гарантії захисту інвестицій від примусового вилучення.

Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV регулює відносини у сфері господарської діяльності, у тому числі порядок здійснення інвестицій суб'єктами підприємництва [8]. Статті 325–331 Господарського кодексу присвячені безпосередньо державному регулюванню інвестиційної діяльності та встановлюють засади інвестиційного клімату.

Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV визначає загальні положення щодо права власності, договірних відносин та зобов'язань, що виникають у процесі інвестиційної діяльності [41]. Норми Цивільного кодексу регулюють майнові відносини між учасниками інвестиційних проєктів і слугують правовою основою для укладання відповідних договорів.

Із початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року правове регулювання інвестиційної сфери зазнало суттєвих змін. Введення воєнного стану відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 передбачило обмеження певних прав у сфері підприємницької діяльності. Водночас держава вжила заходів для стимулювання інвестиційної активності: спрощено процедури реєстрації бізнесу, введено тимчасові пільги та забезпечено функціонування системи державних гарантій.

Важливе регуляторне значення в умовах воєнного стану мають постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують ціноутворення на соціально значущі товари, особливості митного регулювання та порядок здійснення розрахунків. Зокрема, Постанова КМУ від 19.06.2023 № 650 встановлює граничний рівень торгівельних надбавок на окремі категорії продовольчих товарів, що безпосередньо впливає на розрахунок рентабельності інвестиційних проєктів у роздрібній торгівлі [35].

Таким чином, інвестиційна діяльність підприємства є комплексною економічною категорією. Її зміст розкривається через сукупність вкладень капіталу з метою отримання майбутнього ефекту. Різноманіття форм інвестицій зумовлює

необхідність їх систематизації, що є основою для вибору інструментів управління. Системний, процесний та ризик-орієнтований підходи утворюють методологічний базис прийняття інвестиційних рішень. Чинне нормативно-правове поле визначає межі їх практичної реалізації.

1.2. Особливості управління інвестиційною діяльністю торгівельного підприємства

Теоретичні підходи до управління інвестиційною діяльністю, розглянуті у підрозділі 1.1, формують загальний методологічний базис прийняття інвестиційних рішень. Однак їх практичне застосування потребує галузевої конкретизації, оскільки специфіка господарювання визначає склад об'єктів інвестування, критерії оцінювання ефективності та інструментарій управління. Інвестиційна діяльність є видом господарської діяльності підприємства, пов'язаним із витратами певних ресурсів [20, с. 6], і що її спрямованість безпосередньо обумовлена операційною моделлю конкретного суб'єкта господарювання. На відміну від виробничого підприємства, де інвестиції спрямовуються переважно на технологічне оновлення виробничих фондів, у торгівлі домінують вкладення в розширення мережі торгових об'єктів, торгівельну інфраструктуру та оборотний капітал у формі товарних запасів. Це зумовлює необхідність розгляду торгівельного підприємства як самостійного об'єкта інвестиційного дослідження.

Торгівельне підприємство – це суб'єкт господарювання, основна функція якого полягає в закупівлі, зберіганні та реалізації товарів кінцевому споживачеві з метою отримання прибутку. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі інвестиційна стратегія зазвичай має яскраво виражений прикладний характер і зосереджена на реальному інвестуванні.

Ключова відмінність торгівельного підприємства від виробничого полягає у структурі активів. У виробничому підприємстві переважає основний капітал – устаткування, виробничі цехи, технологічні лінії. У торгівельному домінує оборотний капітал: товарні запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти. Обсяги інвестиційної діяльності підприємства в основному визначають темпи його

економічного зростання [20, с.4]. У торгівлі ця закономірність реалізується передусім через швидкість розширення мережі та технічного оснащення об'єктів, а не через оновлення виробничих потужностей.

Інвестиційна діяльність торговельного підприємства охоплює кілька напрямів вкладень, що відображають специфіку галузі. Методологічна оцінка інвестиційної діяльності торговельного підприємства має визначати його інвестиційну привабливість, аналізувати інвестиційні проекти та здійснювати ретроспективну оцінку інвестицій [14, с.264]. Для цього необхідна чітка систематизація об'єктів вкладення.

Реальні інвестиції являють собою спрямування капіталу у матеріальні та нематеріальні активи підприємства. До матеріальної складової належать основні й оборотні виробничі фонди, виробничі об'єкти, технологічне обладнання та товарно-матеріальні запаси. Нематеріальна складова охоплює об'єкти інтелектуальної власності – патентні права, ліцензійні угоди, науково-технічні розробки типу «ноу-хау», а також проєктну, технологічну, нормативну та науково-практичну документацію.

Порівняно з фінансовими інвестиціями, реальні характеризуються суттєво вищим рівнем дохідності та орієнтовані на отримання стратегічного ефекту в довгостроковій перспективі. На сучасному етапі економічного розвитку реальне інвестування є необхідною умовою досягнення таких стратегічних цілей підприємства:

- модернізації виробничо-технічної бази та технічного переоснащення господарської діяльності;
- розширення масштабів і розвитку високорентабельних напрямів підприємницької діяльності;
- забезпечення інноваційного вектору розвитку підприємств на основі впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу;
- здійснення маркетингової діяльності та просування продукції на ринку;
- поповнення та оптимізації структури оборотного капіталу;

- реалізації природоохоронних заходів і мінімізації екологічного навантаження;
- розвитку соціальної інфраструктури та підвищення стандартів якості трудового потенціалу персоналу [32, с.69].

У випадку торгового підприємства, реальні інвестиції існують у вигляді придбання торговельного та холодильного обладнання, ремонт і підготовка торгових площ, формування первинного товарного запасу та вкладення в нематеріальні активи (програмне забезпечення, торгові марки).

Найбільшу частку інвестиційного бюджету при відкритті нового об'єкта зазвичай становить торговельне обладнання. Це зумовлено необхідністю забезпечення температурних режимів зберігання продовольчих товарів.

Нематеріальні інвестиції включають придбання програмного забезпечення, ліцензій та торгових марок. До цієї групи відносять впровадження автоматизованих систем обліку, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів та підвищення якості сервісу. Підприємства роздрібної торгівлі, які використовують цифрові технології, є більш адаптованими до умов війни [29, с. 90].

Інвестиції в оборотний капітал охоплюють формування первинного товарного запасу при відкритті нового об'єкта. Це є критичною умовою початку товарообороту, а також кадрові інвестиції (навчання персоналу, підбір завідувачів), що забезпечують операційну готовність об'єкта.

Особливістю мережевого ритейлу є те, що кожне відкриття нового торгового об'єкта є окремим інвестиційним проєктом із власним бюджетом, терміном окупності та профілем ризиків. Тому управління інвестиційним портфелем у мережевому ритейлі – це управління сукупністю однотипних проєктів, що потребує стандартизованих процедур оцінювання.

Специфіка торгівлі формує особливий набір факторів, що визначають доцільність інвестиційного рішення. Ключовим є локаційний аналіз: оцінка пішохідного трафіку, щільності забудови та конкурентного оточення. Демографічний аналіз – структура потенційної клієнтської бази за доходами та стилем споживання – дозволяє адаптувати цінову політику.

Орендні умови є критичним фактором рентабельності: рівень ставки, тривалість договору та умови перегляду ціни безпосередньо впливають на розрахунок окупності. Окрім цього, не менш важливою є відповідність площі приміщення формату магазину.

Алгоритм прийняття рішення про відкриття нового об'єкта охоплює такі послідовні кроки (Рис.1.1):

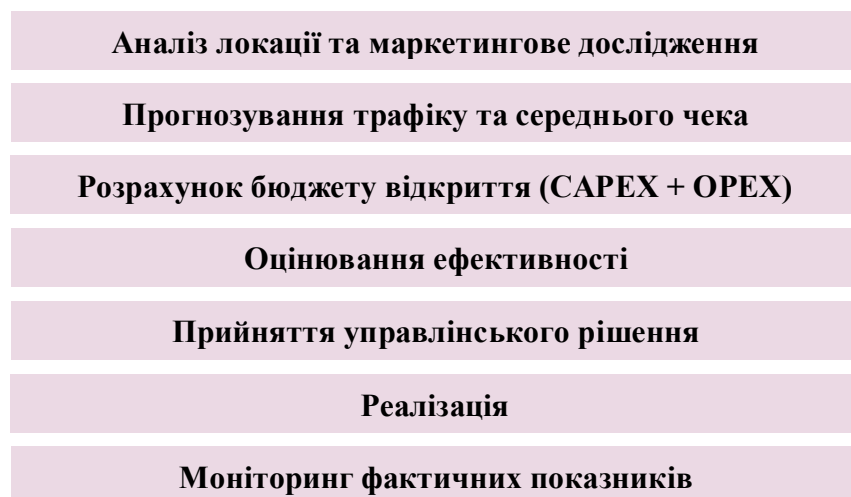


Рис. 1.1. Алгоритм прийняття рішення про відкриття нового об'єкта

Джерело: розроблено автором

Інформаційне забезпечення цього процесу в сучасній практиці зазвичай здійснюється через автоматизовану систему обліку, що дозволяє порівнювати прогнозний товарооборот нового об'єкта з фактичними показниками наявних торгових точок мережі.

У торгівельному підприємстві суб'єктами прийняття інвестиційних рішень зазвичай виступають маркетингова служба (аналіз ринку та локації), фінансово-економічний відділ (розрахунок окупності та фінансовий аналіз) і керівництво підприємства (стратегічне рішення). Саме економічні служби виконують функцію інвестиційного аналізу, розраховуючи прогнозні показники ефективності для потенційних проєктів розширення мережі.

На практиці сьогодні застосовуються дві групи методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів: статичні (що не враховують фактор часу), або традиційні

(прості), методи, – та динамічні методи, що ґрунтуються на дисконтуванні [14, с. 26].

До статичних методів відносять: термін окупності (PP) – період, за який чистий грошовий потік від інвестицій покриває суму початкових вкладень; рентабельність інвестицій (ROI) – відношення чистого прибутку від проекту до обсягу інвестованого капіталу. Ці методи широко застосовуються у практиці малого та середнього ритейлу через їх наочність і простоту розрахунку.

Динамічні методи враховують часову вартість грошей. Чиста приведена вартість (NPV) – різниця між сумою теперішньої вартості майбутніх грошових потоків та сумою інвестицій. Внутрішня норма дохідності (IRR) – ставка дисконтування, за якої NPV проекту дорівнює нулю; визначає максимально допустиму вартість залученого капіталу. Дисконтований термін окупності (DPP) – аналог статичного PP, однак розраховується на основі дисконтованих, а не номінальних грошових потоків; відповідно, DPP завжди перевищує PP і дає більш консервативну оцінку строку повернення вкладень. Індекс прибутковості (PI) – відношення суми дисконтованих грошових потоків до обсягу початкових інвестицій; проєкт вважається доцільним за умови $PI > 1$, а при порівнянні альтернатив перевага надається варіанту з вищим значенням показника. Методи зображено в Таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

Методи оцінювання ефективності інвестицій торговельного підприємства

Метод	Група	Зміст	Особливості застосування у торгівлі
PP (термін окупності)	Статичний	Початкові інвестиції / річний чистий прибуток	Найпоширеніший критерій у практиці малого ритейлу
ROI (рентабельність)	Статичний	Чистий прибуток / інвестиції $\times 100\%$	Порівняння альтернативних локацій
NPV (чиста приведена вартість)	Динамічний	Сума дисконтованих грошових потоків мінус початкові інвестиції	Ставка дисконтування враховує воєнну премію за ризик

IRR (внутрішня норма дохідності)	Динамічний	Ставка дисконтування, за якої $NPV = 0$	Критерій прийнятності: $IRR > r$
DPР (дисконтований термін окупності)	Динамічний	Період, за який сума дисконтованих потоків покриває інвестиції	Дає консервативнішу оцінку окупності порівняно з РР; актуальний за високої ставки дисконтування
PI (індекс прибутковості)	Динамічний	Сума дисконтованих грошових потоків / початкові інвестиції	Критерій прийнятності: $PI > 1$; корисний для порівняння проєктів різного масштабу

Джерело: складено автором на основі [14]

Невід'ємною складовою інвестиційного процесу є також управління ризиками. Виокремлюють три рівні ризику: агресивні, помірні та консервативні [20, с.3].

Агресивний рівень характеризується свідомою орієнтацією інвестора на максимізацію дохідності за рахунок прийняття підвищеного ризику. Такі вкладення спрямовуються переважно у венчурні проєкти, цінні папери з нестабільною дохідністю або нові ринки збуту. Ймовірність як значного прибутку, так і суттєвих втрат є рівноцінно високою.

Помірний рівень передбачає збалансоване поєднання дохідності та надійності вкладень. Інвестор допускає певний ризик, однак прагне його мінімізувати через диверсифікацію портфеля та ретельний відбір об'єктів інвестування. Такий підхід є найпоширенішим серед підприємств реального сектору.

Консервативний рівень орієнтований на збереження вкладеного капіталу та отримання стабільного, хоча й невисокого доходу. Перевага надається інструментам із гарантованою дохідністю – банківським депозитам, державним облігаціям, а також інвестиціям у власні активи з прогнозованим терміном окупності.

У торгівельному підприємстві специфіка ризиків має свої особливості та суттєво відрізняється від виробничої сфери.

Локаційний ризик полягає у погіршенні трафіку через зміну міської інфраструктури або появу потужного конкурента. Орендний ризик – різке зростання ставки або дострокове розірвання договору – є критичним для мережевих операторів формату «біля дому». Конкурентний ризик пов'язаний із виходом національних ритейлерів у зону охоплення.

ПРООН у звіті «Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні» констатує: «Незважаючи на руйнівний вплив війни, ММСП продемонстрували виняткову стійкість. Незабаром після шоку від російського вторгнення бізнес почав адаптуватися до нової економічної ситуації» [30, с. 9]. Водночас той самий звіт фіксує, що основна увага зосереджена на оцінці того, як підприємства реагували на різноманітні виклики, пов'язані з війною, зокрема розриви в логістичних ланцюгах, вимушене переміщення населення, зміни в торгових і транспортних маршрутах [30, с. 6].

Воєнні ризики для торговельних підприємств проявляються у пошкодженні майна, перебоях у постачанні, енергетичній вразливості та кадровому дефіциті. Зокрема, зростання тарифів на електроенергію та логістику може знижувати чисту рентабельність. У разі реалізації песимістичного сценарію, термін окупності також збільшується.

Музиченко А.О., Овчаренко Т.С. та Сігаєва Т.Є. систематизують ключові виклики для інвестиційної діяльності в Україні, серед яких: геополітична нестабільність, корупція, недостатньо врегульована податкова система, нестабільна економіка та бюрократичні перешкоди [25, с. 7]. Подолання кожного з цих викликів вимагає ретельної стратегії та систематичних реформ. Зведені дані наведено в таблиці 1.4:

Таблиця 1.4

Ризики інвестиційної діяльності торговельного підприємства та інструменти їх мінімізації

Вид ризику	Зміст	Інструмент мінімізації
Локаційний	Погіршення трафіку внаслідок зміни міської інфраструктури чи появи конкурента	Комплексний локаційний аналіз до відкриття; диверсифікація за районами

Орендний	Різке зростання ставки або дострокове розірвання договору оренди	Довгострокові договори з фіксованою ставкою; резервний фонд
Конкурентний	Вихід потужного національного ритейлера в зону охоплення	Розвиток лояльності споживачів; власні торгові марки
Воєнний	Пошкодження майна, перебої логістики, кадровий дефіцит через мобілізацію	Страхування майна; автономне живлення; резервний персонал
Попитовий	Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію або воєнні втрати	Гнучка цінова сегментація; розширення частки соціальних товарів

*Джерело: складено автором на основі [25; 32]

Для формування інвестиційної стратегії мережевого торгівельного підприємства важливим є розуміння, що його інвестиційна стратегія є похідною від його конкурентної стратегії. Для суб'єкта, що обрав стратегію географічної диференціації у форматі «магазин біля дому», інвестиційна стратегія зводиться до послідовної територіальної експансії. Основною метою інвестиційної діяльності підприємства є використання найбільш ефективних напрямів реалізації інвестиційної стратегії на окремих стадіях його життєвого циклу та формування перспективної організаційної структури й інвестиційної культури [20, с.3]. Для мережевого ритейлу це означає поетапне відкриття об'єктів із дотриманням нормативу окупності.

Принципи формування інвестиційного портфеля у мережевому ритейлі включають: по-перше, пріоритизацію за критерієм PP/IRR – відбір лише тих локацій, де прогнозний термін окупності не перевищує встановленого нормативу; по-друге, диверсифікацію – уникнення концентрації нових об'єктів в одному районі; по-третє, поетапність – відкриття нових точок лише після виходу попередніх на операційну беззбитковість.

Особливості інвестиційного планування в умовах воєнного стану суттєво змінюють параметри стратегії. Пріоритет зміщується з довгострокових проєктів у бік короткострокових з терміном окупності до 1,5–2 років. Зростає частка інвестицій у системи автономного живлення. ПРООН фіксує, що 64 відсотки

ММСП тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність від початку повномасштабного вторгнення, однак переважна більшість відновили роботу [30, с. 9], що підтверджує адаптивний характер управлінських рішень у секторі торгівлі.

Таким чином, управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства характеризується домінуванням реальних вкладень, коротким горизонтом окупності, критичною роллю локаційного чинника та підвищеною залежністю від зовнішнього середовища. Методичний інструментарій поєднує статичні (PP, ROI) та динамічні (NPV, IRR, DPP, PI) методи оцінювання, де вибір конкретного інструменту визначається наявністю фінансових служб та рівнем невизначеності. Сформований теоретичний базис буде застосовано в Розділі 2 для аналізу інвестиційної діяльності мережі «Нива Маркет» (ФОП Віщук В.В.).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НИВА МАРКЕТ»

2.1. Основні тенденції інвестиційної діяльності торговельних підприємств в Україні

Теоретичні засади управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства, розкриті в Розділі 1, набувають практичного наповнення лише в контексті реального макросередовища – стану й тенденцій інвестиційної активності галузі в цілому. Роздрібна торгівля відзначається «високою чутливістю до макроекономічної нестабільності, коливань купівельної спроможності населення, логістичних проблем та змін у регуляторному середовищі» [21, с.2]. Саме тому аналіз галузевих тенденцій є необхідною передумовою для коректної оцінки інвестиційних рішень конкретної компанії. В цьому підпункті розкриємо загальну динаміку капітальних вкладень у торгівлі, специфіку продовольчого ритейлу, вплив воєнного стану та особливості МСБ, – формуючи той галузевий контекст, у якому функціонує мережа «Нива Маркет».

Торгівля займає одне з ключових місць у структурі національної економіки України. За даними Державної служби статистики України, оптова та роздрібна торгівля стабільно входить до трійки видів економічної діяльності за обсягом валової доданої вартості, а кількість зайнятих у галузі перевищує 2 млн осіб [9], [10]. Це обумовлює пряму залежність між станом загальнооекономічного середовища та рівнем інвестиційної активності торговельних підприємств.

Динаміка капітальних інвестицій у торгівлі в Україні протягом 2019–2024 рр. мала нерівномірний характер. За статистичними даними Держстату, капітальні інвестиції в оптову та роздрібну торгівлю у 2019–2021 рр. демонстрували помірне зростання, що відображало загальне пожвавлення ділової активності та розширення мережевого ритейлу [11]. Точкою різкого розриву стало повномасштабне вторгнення у 2022 р., яке спричинило суттєве скорочення капіталовкладень в усіх секторах економіки. Динаміку капітальних інвестицій у сфері торгівлі та по економіці зображено в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

**Динаміка капітальних інвестицій у торгівлі та в цілому по економіці
України, 2019–2024 рр.**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Капінвестиції по економіці, млрд грн	324,0	419,8	673,9	409,7	395,6
Темп зростання до попереднього року, %	н/д	+29,6	+60,5	–39,2	–3,4

*Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України [11]

Падіння 2022 р. виявилось надзвичайно різким: сукупний обсяг капітальних інвестицій по економіці скоротився майже на 40%, а торгівля як сектор, чії об'єкти зосереджені у містах, особливо постраждала від руйнувань, логістичних розривів та зниження купівельного попиту. Водночас показовим є факт відносно швидкого відновлення галузі у 2023 р. Незважаючи на значний спад у 2022 році, торговельна галузь поступово адаптувалась до умов воєнного стану. За підсумками 2023 року зафіксовано відновлення товарообороту та збільшення кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері торгівлі [42, с.1].

Характерною рисою фінансування капітальних інвестицій у торгівлі є домінування власних коштів підприємств. За даними Держстату, частка власних джерел фінансування капіталовкладень по економіці стабільно становить 70–80%, а у секторі малого та середнього бізнесу ця частка є ще вищою [11]. Така структура фінансування є безпосереднім відображенням тієї моделі самофінансування, яку реалізує мережа «Нива Маркет»: 100% інвестицій за рахунок реінвестованого чистого прибутку без залучення кредитних ресурсів.

Важливим індикатором відновлення галузі є динаміка товарообороту. За даними Держстату, у 2023 р. роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) сягнув 1 232 млрд грн – на 26,3% більше, ніж у 2022 р., та на 17,4% більше, ніж у 2021 р. [12]. Відновлення виявилось потужнішим за очікуване: підприємствам галузі вдалося перевищити довоєнні обсяги продажів за рахунок адаптації до нових умов функціонування.

Структура роздрібного товарообігу протягом 2021–2023 рр. зазнала суттєвих трансформацій. Якщо до повномасштабного вторгнення в структурі товарообороту традиційно переважала непродовольча група, то починаючи з 2022 р. продовольчий сегмент набув зростаючого значення – через вимушену переорієнтацію споживачів на задоволення базових потреб, зниження купівельної спроможності та згортання непродовольчих покупок.

Ринок продовольчого ритейлу України має виражену концентровану структуру при наявності активної регіональної конкуренції. За даними Retail Association of Ukraine, станом на кінець 2024 р. беззаперечним лідером за кількістю об'єктів залишається мережа АТБ – 1 257 магазинів; друге місце посідає Fozzy Group (мережі Сільпо, Фора, Thrash!Траш!) – 826 магазинів. Водночас характерною тенденцією 2024 р. є прискорений розвиток регіональних мереж: лідером за темпами зростання стали мережі Сім23 та Сімі (+38%), а мережа Mashket відкрила 67 нових торгових точок, обігнавши за кількістю нових відкриттів АТБ і Fozzy Group [50]. Зведені дані зображено в Таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Основні гравці ринку продовольчого ритейлу України та динаміка їх мереж у 2024 р.

Мережа	К-сть магазинів (кін. 2024)	Нових відкриттів у 2024 р.	Формат
АТБ	1 257	+47	Дискаунтер
Fozzy Group (Сільпо, Фора, Thrash!Траш!)	826	+84	Супермаркет / мінімаркет
VolWest Group (Наш Край, SPAR)	н/д	+28	Супермаркет / франчайзинг
Сім23 / Сімі	315	+87 (+38%)	Convenience store / «біля дому»
Mashket (Альянс Рітейл Груп)	>70	+67	«Біля дому»
«Нива Маркет» (ФОП Віщук В.В.)	31	+2	«Біля дому» / регіональна мережа

*Джерело: складено автором на основі [50]

Аналіз ринку роздрібної торгівлі Чернівців свідчить про наявність кількох рівнів конкуренції. Перший рівень – загальнонаціональні дискаунтери (АТБ) та супермаркетні мережі (Сільпо, Fora), які конкурують переважно за рахунок масштабу, централізованої логістики та власних торгових марок. Другий рівень – регіональні мережі формату «магазин біля дому», що безпосередньо конкурують з «Нива Маркет» за одну й ту саму аудиторію: мешканців спальних районів, які цінують локальну доступність та персоналізований сервіс. Саме цей рівень конкуренції є релевантним для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Основними прямими конкурентами «Нива Маркет» є мережі «Тайстра» та «Тано» – чернівецькі регіональні оператори формату «супермаркет біля дому», що функціонують у тому самому форматному сегменті та географічному охопленні.

Таблиця 2.3

Карта конкурентоспроможності мережі «Нива Маркет»

Критерій оцінки	«Нива Маркет»	«Тайстра»	«Тано»
Формат	«Магазин біля дому», 120–150 м ²	«Супермаркет», 150–300 м ²	«Магазин біля дому», 80–150 м ²
Кількість торгових об'єктів	31	~40–45	~15–20
Географія	М. Чернівці та Чернівецька обл.	М. Чернівці	М. Чернівці
Наявність Fresh-відділів	Так (м'ясо, молочне, овочі/фрукти)	Так	Частково
Власні торгові марки	Відсутні	Присутні	Відсутні
Програма лояльності	Відсутня	Присутня (накопичувальна картка)	Відсутня
Каси самообслуговування	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Ціновий рівень	Середній / нижче середнього	Середній	Середній

Джерело: складено автором на основі [52], [40], [13]

Порівняльний аналіз засвідчує, що «Нива Маркет» займає міцну конкурентну позицію серед регіональних операторів формату «біля дому». Ключові переваги підприємства – широка присутність в Чернівецькій області (31 об'єкт) та наявність Fresh-відділів. Водночас виявляються конкурентні відставання, зокрема відсутність власних торгових марок та програми лояльності, якою вже володіє «Тайстра». Отже, «Нива Маркет» зберігає конкурентоспроможність у своєму сегменті, проте потребує активізації в напрямках, що формують лояльність покупців та маржинальність асортименту.

Для отримання кількісної оцінки конкурентних позицій «Нива Маркет» відносно найближчих регіональних конкурентів застосовано метод багатокутника конкурентоспроможності. На відміну від таблиці порівняльних характеристик, що містить якісні описи, даний метод дозволяє привести всі критерії до єдиної бальної шкали та відобразити результати графічно. Це дає змогу водночас оцінити як загальний рівень конкурентоспроможності кожної мережі, так і виявити конкретні «зони розриву» – критерії, за якими підприємство суттєво поступається конкурентам або, навпаки, випереджає їх [17].

Для оцінювання конкурентоспроможності обрано сім критеріїв, що найбільш повно відображають специфіку регіонального продовольчого ритейлу формату «біля дому» та є безпосередньо релевантними для інвестиційної діяльності підприємства. Перший – масштаб мережі – відображає ринкову присутність і ефект масштабу при закупівлях. Другий – географія охоплення – характеризує ступінь територіальної диверсифікації та захищеність від локальних ризиків. Третій – асортиментна повнота – оцінює здатність мережі задовольнити основні харчові потреби покупця в одній точці, включно з Fresh-категоріями. Четвертий і п'ятий критерії – власні торгові марки та програма лояльності – безпосередньо визначають маржинальність та утримання клієнтської бази, тобто є ключовими інструментами підвищення ефективності інвестованого капіталу. Шостий – ціновий рівень – відображає цінову конкурентоспроможність у сегменті соціально орієнтованого ритейлу. Сьомий – технологічна готовність – оцінює рівень автоматизації операційних процесів [1].

Таблиця 2.4

**Бальна оцінка критеріїв конкурентоспроможності регіональних мереж
продовольчого ритейлу м. Чернівці (шкала 1–5)**

Критерій оцінки	«Нива Маркет»	«Тайстра»	«Тано»	Еталон
Масштаб мережі (кількість об'єктів)	3	4	2	5
Географія охоплення	5	3	3	5
Асортиментна повнота	4	4	3	5
Власні торгові марки	1	3	1	5
Програма лояльності	1	4	1	5
Цінова доступність	4	3	4	5
Технологічна готовність (BAS, автоматизація)	4	4	4	5

Джерело: складено автором на основі [52], [40], [13], [1], [2]

Оскільки вплив кожного з критеріїв на загальну конкурентоспроможність є нерівноцінним, методом експертного оцінювання кожному з них присвоєно відповідну вагу (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Ваги критеріїв конкурентоспроможності для мереж продовольчого ритейлу

	Масштаб мережі	Географія охоплення	Асортиментна повнота	Власні ТМ	Програма лояльності	Ціновий рівень	Технологічна готовність
Вага	0,15	0,12	0,18	0,13	0,13	0,15	0,14

Джерело: визначено автором методом експертного оцінювання; сума ваг = 1,00

Зважені бали розраховано множенням первинної оцінки на вагу критерію та на 10 – для зручності графічного відображення. Максимально можливий результат за всіма критеріями становить 50 балів. Результати розрахунку подано в Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Зважена бальна оцінка конкурентоспроможності мереж продовольчого ритейлу (з урахуванням ваг та еталонного значення)

Критерій оцінки	«Нива Маркет»	«Тайстра»	«Тано»	Еталонне значення
Масштаб мережі	4,5	6,0	3,0	7,5
Географія охоплення	6,0	3,6	3,6	6,0
Асортиментна повнота	7,2	7,2	5,4	9,0
Власні торгові марки	1,3	3,9	1,3	6,5
Програма лояльності	1,3	5,2	1,3	6,5
Ціновий рівень	6,0	4,5	6,0	7,5
Технологічна готовність	5,6	5,6	5,6	7,0
Загальна сума	31,9	36,0	26,2	50,0

Джерело: розраховано автором; зважена оцінка = первинний бал $\times$ вага $\times$ 10; максимальна сума = 50 балів

Графічне відображення отриманих результатів наведено на Рис. 2.2.



Рисунок 2.2 Багатокутник конкурентоспроможності мережі «Нива Маркет» серед регіональних операторів продовольчого ритейлу м. Чернівці

Джерело: розроблено автором

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити кілька висновків. За загальним підсумком трійка виглядає так: «Тайстра» – 36,0 бали, «Нива Маркет» – 31,9, «Тано» – 26,2. Різниця між лідером і «Нива Маркет» є незначною, тоді як «Тано» суттєво відстає від обох. Водночас загальне відставання всіх трьох мереж від еталонного значення (50 балів) свідчить про те, що регіональний ритейл Чернівців загалом має значний потенціал для розвитку.

Детальний погляд на профілі виявляє принципові відмінності між конкурентами. «Нива Маркет» лідирує за критерієм географії охоплення (6,0 – еталонний рівень) завдяки присутності не лише в місті, але й у Чернівецькій області. За асортиментною повнотою та ціновим рівнем обидві мережі – «Нива Маркет» і «Тайстра» – набирають однакові бали (7,2 та 6,0 відповідно), що свідчить про їхню рівноцінну якість у цих категоріях. За критерієм технологічної готовності всі три мережі отримали однаковий зважений бал (5,6), що свідчить про зіставний рівень автоматизації операційних процесів серед регіональних операторів формату «біля дому» в Чернівцях.

Водночас «Нива Маркет» демонструє найбільші розриви з еталоном за двома критеріями – власні торгові марки (1,3 проти еталонних 6,5) та програма лояльності (1,3 проти 6,5). Саме в цих напрямках «Тайстра» має конкурентну перевагу: накопичувальна картка лояльності та наявність ВТМ формують додаткові бар'єри для переключення покупців до інших мереж. Таким чином, рекомендації щодо розвитку цих інструментів, сформульовані у Розділі 3, мають безпосереднє підґрунтя у конкурентному аналізі.

Метод багатокутника конкурентоспроможності підтвердив, що «Нива Маркет» посідає другу конкурентну позицію серед регіональних мереж формату «біля дому» в Чернівцях. Стратегічними зонами для інвестування є розвиток програми лояльності та власних торгових марок – ці два інструменти здатні суттєво підвищити загальний бал конкурентоспроможності підприємства та наростити його відрив від «Тано», водночас скорочуючи розрив з «Тайстрою».

Серед форматів торгівлі за інвестиційною привабливістю виділяється сегмент «магазин біля дому»: він характеризується нижчим порогом входу

порівняно з гіпермаркетом, швидшою окупністю та вищою стійкістю до воєнних ризиків через децентралізовану структуру мережі. Саме цей формат демонструє найвищу динаміку відкриттів у 2023–2024 рр. З цього робимо висновок, що ринок роздрібної торгівлі в Україні поступово відновлюється, а підприємства роздрібної торгівлі адаптують підходи до ведення бізнес-діяльності для забезпечення виживання, відновлення та росту доходів [22, с.5].

Чернівецька область, у якій діє «Нива Маркет», є одним із найбільш стабільних регіонів для інвестицій у торгівлю: відстань від зони активних бойових дій, збереженість інфраструктури та відносно стабільний споживчий попит формують сприятливіше середовище порівняно зі східними та центральними регіонами. Це підтверджується й даними про географічне зміщення інвестиційної активності у 2022–2024 рр.: регіони Заходу і Центру залишаються пріоритетними для відкриття нових торгових об'єктів [30, с. 6].

Повномасштабне вторгнення 2022 р. радикально змінило параметри інвестиційного середовища для торговельних підприємств. Кропельницька С.О. та ін. фіксують, що «у 2022 році оборот роздрібної торгівлі України скоротився до ~78,6% від рівня 2021 року (падіння на 21,4%)», а «інтегральний індекс інвестиційної привабливості України в першому півріччі 2022 року знизився до 2,17 із 5 можливих балів – найнижчого значення з 2013 року» [21, с.2].

Одним із ключових зовнішніх чинників, що стримували інвестиційну активність торговельного бізнесу, стала монетарна політика НБУ, а саме те, що 2 червня 2022 р. НБУ підвищив облікову ставку з 10% до 25% з метою стримування інфляційних процесів та підтримання привабливості гривневих активів [27]. Ставка утримувалася на цьому рівні до липня 2023 р., після чого розпочався поступовий цикл зниження – до 20% (вересень 2023 р.), 13% (червень 2024 р.), і знову підвищення до 13,5% наприкінці 2024 р. [28]. Протягом усього цього часу НБУ фіксував, що «тиск на витрати бізнесу залишається значним, що пов'язано з наслідками війни» [27]. Високі ставки суттєво обмежували доступність банківського кредитування торговельних підприємств, посилюючи тенденцію до самофінансування. Порівняльна характеристика ключових параметрів

інвестиційної діяльності до 2022 року та в умовах воєнного стану наведена у Табл. 2.7:

Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика особливостей інвестиційної діяльності
торгівлі: до 2022 р. та в умовах воєнного стану**

Параметр	До 2022 р.	В умовах воєнного стану (2022–2024 рр.)
Горизонт планування	3–5 років	1–2 роки
Ставка дисконтування	12–15%	20–25% (+ премія за воєнний ризик)
Пріоритетні об'єкти інвестування	Розширення мережі, оновлення обладнання	Автономне живлення, безпека, короткотермінові проекти
Джерела фінансування	Власні кошти + банківське кредитування	Переважно власні кошти (кредити недоступні через ставку НБУ 25%)
Географія відкриттів	Рівномірна по регіонах	Захід і Центр – пріоритет; Схід і Південь – мінімальна активність
Обов'язкові статті бюджету відкриття	CAPEX + товарний запас	CAPEX + товарний запас + автономне живлення (генератор/ДБЖ)

*Джерело: складено автором на основі [30; 27; 28; 21]

Програма розвитку ООН підтверджує адаптивний характер реакції ММСП: незважаючи на руйнівний вплив війни, ММСП продемонстрували виняткову стійкість. Незабаром після шоку від російського вторгнення бізнес почав адаптуватися до нової економічної ситуації, проте 64 відсотки ММСП тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність від початку повномасштабного вторгнення, і лише переважна більшість з них у подальшому відновила роботу [30, с. 9].

Нові обов'язкові статті інвестиційних бюджетів торговельних підприємств, що виникли внаслідок воєнного стану, охоплюють: системи автономного живлення (генератори, ДБЖ, у перспективі – сонячні панелі), посилену систему безпеки та відеоспостереження, а також формування збільшених товарних резервів для мінімізації логістичних ризиків. Таким чином, фактичний інвестиційний бюджет

відкриття нового об'єкта зріс у порівнянні з довоєнним рівнем, що автоматично підвищує поріг рентабельності та вимоги до розміру прогнозованого трафіку.

Малий і середній ритейл в Україні функціонує в умовах значного конкурентного тиску з боку національних мереж. Кучанський О.В. підкреслює, що «роздрібна торгівля є одним із основних локомотивів економіки» і «в Україні, під час повномасштабної війни з російською федерацією, цей сектор набув нового статусу, забезпечуючи продовольчу безпеку країни». Водночас той самий дослідник фіксує, що вітчизняному сектору роздрібної торгівлі притаманні тенденції та виклики, які спостерігаються на глобальному рівні, зокрема цифрова трансформація, тиск на ланцюги постачання та зміна споживчої поведінки [22, с.2].

Конкурентний тиск з боку АТБ є особливо відчутним для регіональних мереж. Маючи 1257 об'єктів і цінову стратегію дискаунтера, АТБ формує ринковий еталон цінової доступності, якому локальні мережі змушені відповідати за рахунок скорочення власної маржі або пошуку асортиментної диференціації. Fozzy Group реалізує іншу стратегію – охоплення всього цінового спектру через різні мережеві бренди [50]. Для регіональних операторів формату «біля дому», включно з «Нива Маркет», конкурентна перевага формується не через цінове лідерство, а через локальну близькість, якість сервісу та знання специфіки мікрорайону.

Тенденція технологізації охоплює дедалі ширше коло торговельних підприємств. Підприємства роздрібної торгівлі, які використовують цифрові технології, більш адаптовані до умов війни, а продажі через мережу Інтернет у 2023 р. демонстрували темп відновлення 72% – другий за швидкістю після продажів за договорами банківського кредиту [22, с.6]. Системи автоматизованого обліку (BAS, 1C, SAP) перетворилися з інструменту конкурентної переваги на базову умову ефективного управління мережею. Відсутність таких систем фактично унеможлиблює прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень через нестачу надійних операційних даних.

Кадровий дефіцит є одним із визначальних структурних обмежень для розширення торговельних мереж в умовах воєнного стану. Мобілізаційні процеси та масова трудова міграція зумовили суттєве скорочення пропозиції робочої сили

як на рівні лінійного персоналу, так і на рівні кваліфікованих управлінських кадрів. Це безпосередньо ускладнює комплектування штату нових торговельних об'єктів та стримує темпи регіональної мережевої експансії.

Інвестиційна привабливість роздрібної торгівлі в умовах кризових трансформацій потребує переосмислення традиційних методів оцінювання. Кропельницька С.О. та ін. обґрунтовують, що традиційні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, виявляються недостатніми та потребують методичного переосмислення, натомість пропонується інтегрований підхід, що поєднує систему кількісних індикаторів, оцінювання інвестиційних ризиків та управлінські інструменти антикризового менеджменту [21, с.2]. Цей висновок безпосередньо корелює з практикою «Нива Маркет», де оцінка доцільності нових відкриттів включає як фінансові показники, так і якісні критерії локаційного аналізу. В Таблиці 2.8 зібрано ключові тенденції та виклики для малого/середнього бізнесу продовольчого ритейлу в Україні за 2022-2024 рр:

Таблиця 2.8

Ключові тенденції та виклики для малого і середнього продовольчого ритейлу в Україні (2022–2024 рр.)

Тенденція / виклик	Зміст	Вплив на «Нива Маркет»
Цінова агресія АТБ	Дискаунтер із 1257 магазинами утримує мінімальні ціни	Тиск на маржу; потреба у диференціації асортименту
Зростання формату «біля дому»	Найвища динаміка відкриттів у 2023–2024 рр.	Конкуренція з боку Mashket, Сімі у форматному сегменті
Технологізація як базова умова	BAS/ERP – мінімальний стандарт управління мережею	BAS впроваджено; каси самообслуговування – наступний крок
Кадровий дефіцит	Мобілізація та міграція скорочують пул доступних кадрів	Ускладнення відкриття об'єктів
Енергетична вразливість	Перебої живлення – операційний ризик для холодильних систем	Генератори як обов'язкова стаття бюджету

Посилення ролі власних торгових марок	Зростання частки ВТМ як інструменту підвищення маржі	Поки не реалізовано; стратегічна перспектива
---------------------------------------	--	--

*Джерело: складено автором на основі [30; 42; 22; 50; 21]

Таким чином, загальна картина інвестиційної діяльності торговельних підприємств в Україні характеризується: швидким відновленням галузевого товарообороту після різкого падіння 2022 р.; структурним зростанням сегменту «магазин біля дому»; переважанням самофінансування в умовах високої облікової ставки НБУ; трансформацією пріоритетів інвестування на користь короткострокових проектів та вкладень в енергетичну автономію; зростаючим значенням технологічної готовності та якості управлінських рішень як конкурентних факторів. Ці галузеві тенденції безпосередньо формують умови, в яких функціонує «Нива Маркет», та є необхідним контекстом для оцінки ефективності її інвестиційної діяльності.

2.2. Ефективність поточного управління інвестиційною діяльністю підприємства

ФОП Віщук Володимир Васильович – суб'єкт господарювання, що здійснює комерційну діяльність під комерційним найменуванням мережі продуктових магазинів «Нива Маркет» у м. Чернівці та Чернівецькій області. Підприємство функціонує на регіональному ринку роздрібної торгівлі понад 17 років і станом на 2026 рік охоплює 31 торговий об'єкт із загальною чисельністю персоналу 540 осіб. Формат торгових точок – «магазин біля дому» (площа 120–150 м²) з акцентом на забезпечення населення продовольчими товарами щоденного попиту.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (Рис.2.1). Вище керівництво представлене трьома співвласниками – генеральними директорами, кожен з яких відповідає за окремий функціональний напрям. Управлінська вертикаль включає відділ маркетингу, бухгалтерію та ревізійний відділ. На рівні кожного торгового об'єкта функціонує завідувач магазину, якому підпорядковуються адміністратори, менеджери залу, касири та складський персонал.



Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП Віщук В.В, мережа магазинів «Нива Маркет»*

*Джерело: розроблено автором

Визначальною рисою інвестиційної стратегії підприємства є повне самофінансування: 100% капітальних вкладень фінансуються за рахунок реінвестування чистого прибутку без залучення банківських кредитів. Такий підхід формує фінансову автономію підприємства – коефіцієнт автономії у 2024 р. становить 0,46. Відсутність боргового навантаження знижує фінансові ризики та забезпечує незалежність від кредитного ринку, однак водночас жорстко прив'язує темпи розширення мережі до поточного рівня прибутковості. Ключовим завданням системи управління інвестиційною діяльністю є оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів, і для «Нива Маркет» ця структура є принципово однорідною [20, с.6].

Інвестиційна функція в організаційній структурі не виокремлена в самостійний підрозділ. Рішення про відкриття нових торгових об'єктів, оновлення обладнання та інші капітальні вкладення приймаються на рівні адміністрації, а аналітичне забезпечення здійснює відділ бухгалтерії. Відсутність спеціалізованого інвестиційного підрозділу є типовою моделлю для підприємств малого та

середнього бізнесу, проте вона несе певні обмеження у точності фінансового прогнозування та системності моніторингу ефективності реалізованих проєктів.

Зведені дані характеристик ФОП Віщук В.В. (мережа «Нива Маркет») зображено в Таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Загальні характеристики ФОП Віщук В.В. (мережа «Нива Маркет») як суб'єкта інвестиційної діяльності

Показник	Значення
Юридичний статус	Фізична особа-підприємець (ФОП Віщук В.В.)
Ринок діяльності	м. Чернівці та Чернівецька обл.
Кількість торгових об'єктів	31 магазин формату «біля дому»
Чисельність персоналу (2024 р.)	540 осіб
Досвід діяльності	Понад 17 років
Джерело фінансування інвестицій	100% – реінвестований чистий прибуток
Коефіцієнт фінансової автономії (2024 р.)	0,46
Система автоматизованого обліку	BAS (Business Automation Software)

Джерело: складено автором на основі [13]

Кількісне зростання мережі є найбільш наочним індикатором інвестиційної активності підприємства. За час свого існування «Нива Маркет» послідовно нарощувала мережу торгових об'єктів, при цьому зберігаючи єдиний формат та стандарти обслуговування. Наведені нижче дані відображають динаміку розширення мережі та основні операційні показники.

Таблиця 2.10

Динаміка розвитку мережі «Нива Маркет» за 2019–2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість торгових об'єктів, од.	25	26	27	28	29	31

<i>Відкрито нових об'єктів за рік, од.</i>	1	1	1	1	1	2
Чисельність персоналу, осіб	486	495	505	492	524	540
<i>Загальна торгова площа, кв.м.</i>	3 250	3 380	3 510	3 640	3 770	4 030

Джерело: складено автором на основі [13]

Операційну ефективність мережі характеризують показники товарообороту в розрізі об'єктів. Дані наведено на основі середніх показників по мережі.

Таблиця 2.11

Операційні показники мережі «Нива Маркет» у розрізі торгових об'єктів, 2024 р.

Показник	Значення
Кількість торгових об'єктів, од.	31
Середня площа одного об'єкта, кв.м.	120–150
Середньомісячний виторг 1 об'єкта, тис. грн	1 269,4
Середньорічний виторг 1 об'єкта, тис. грн	15 251,6
Кількість найменувань ТМЦ в асортименті 1 об'єкта, SKU	3 000–5 000
Оборотність ТМЦ (товарний запас), днів	7–14 діб (Fresh-категорія) / 30–45 діб (бакалія)
Виручка на 1 кв.м. торгової площі, тис. грн/рік	≈ 102–127
Виручка на 1 працівника, тис. грн/рік	875,2

Джерело: складено автором на основі [13]

Виручка на 1 кв.м. торгової площі (102–127 тис. грн/рік) є ключовим галузевим індикатором інтенсивності використання торгового простору. Зростання цього показника є прямим результатом правильного асортиментного управління та вибору локацій з достатнім рівнем трафіку. Оборотно́ість ТМЦ відображає швидкість конвертації товарного запасу у виторг: для Fresh-категорій цей цикл

становить 7–14 діб, що є нормою для формату «магазин біля дому» і вимагає стабільних щоденних поставок від постачальників.

Інвестиційний потенціал підприємства безпосередньо визначається його фінансовими результатами. Аналіз показників діяльності «Нива Маркет» за 2021–2024 рр. дозволяє виокремити три характерні фази: стабільне функціонування 2021 р., кризовий провал 2022 р. та впевнене відновлення 2023–2024 рр. (Табл.2.12)

Таблиця 2.12

Основні фінансові показники ФОП Віщук В.В. за 2021–2024 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	285 400	302 530	398 700	472 800
Собівартість реалізованої продукції	234 028	263 200	330 921	388 640
Валовий прибуток	51 372	39 330	67 779	84 160
Чистий прибуток	9 989	3 240	12 150	15 420
Рентабельність доходу, %	3,50	1,07	3,05	3,26
Середньорічна вартість активів	112 500	121 800	145 200	168 500
Власний капітал	45 000	48 240	60 400	75 800
Чисельність працівників, осіб	505	492	524	540

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ФОП Віщук В.В. за 2021–2024 рр.

У 2022 р. чистий дохід номінально зріс на 6,0% – переважно за рахунок інфляційної складової, – проте чистий прибуток обвалився на 67,6% (з 9 989 до 3 240 тис. грн). Причини – випереджаюче зростання собівартості на 12,5% через дестабілізацію логістики, додаткові витрати на автономне енергозабезпечення та зниження купівельної спроможності населення. Тимчасове скорочення штату до 492 осіб відображало міграційні процеси і виїзд персоналу. Такі зміни у структурі витрат є характерними для воєнного стану: підприємства торгівлі зіткнулися зі зниженням купівельної спроможності і зростанням операційних витрат, що суттєво вплинуло на їхню фінансову результативність [7, с.2].

Відновлення 2023–2024 рр. демонструє значну адаптивну здатність підприємства. До 2024 р. чистий дохід зріс до 472 800 тис. грн (+65,7% до рівня 2021 р.), а чистий прибуток – до 15 420 тис. грн, перевищивши докризовий

показник на 54,4%. Власний капітал за чотири роки зріс на 68,4% – з 45 000 до 75 800 тис. грн. Це є прямим результатом стратегії реінвестування: щорічно близько 70% чистого прибутку скеровується на капітальні вкладення, решта – до резервного фонду.

У структурі активів (Таблиця 2.13) стабільно переважають оборотні кошти (65%), що є закономірним для торговельної мережі з інтенсивним товарообігом. Необоротні активи (35%) представлені торговельним та холодильним обладнанням, власним транспортом та орендованими приміщеннями. Поточний коефіцієнт ліквідності зростав протягом усього досліджуваного періоду – від 1,18 у 2021 р. до 1,30 у 2024 р., що свідчить про послідовне підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання. В умовах воєнного часу занижені або завищені показники фінансової стійкості розглядаються в межах нормативних за умови забезпечення безпеки бізнесу, збереження робочих місць та організації виплат за обов'язковими зобов'язаннями [19, с.1]. Для «Нива Маркет» поточна ліквідність понад 1,2 є цілком прийнятним результатом, що свідчить про здатність підприємства вчасно покривати поточні зобов'язання навіть в умовах воєнних обмежень.

Таблиця 2.13

**Структура активів та показники фінансової стійкості ФОП Віщук В.В.
за 2021–2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи, тис. грн	39 375	44 940	50 820	57 400
Оборотні активи, тис. грн	73 125	76 860	94 380	111 100
Частка оборотних активів, %	65,0	63,1	65,0	65,9
Зобов'язання, тис. грн	67 500	73 560	81 700	88 000
Поточний коефіцієнт ліквідності	1,18	1,12	1,22	1,30
Коефіцієнт фінансової автономії	0,40	0,40	0,42	0,46

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ФОП Віщук В.В. за 2021–2024 рр.

Таким чином, фінансовий стан «Нива Маркет» у 2024 р. характеризується стійкою прибутковістю, зростаючою ліквідністю та нарощуванням власного капіталу. Підприємство сформувало достатній обсяг внутрішніх ресурсів для

реалізації програми інвестиційної експансії. Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника) зросла з 565 тис. грн у 2021 р. до 875,2 тис. грн у 2024 р. – приріст 50,2%, що суттєво випереджає темпи розширення штату (6,9%).

Інвестиційна діяльність «Нива Маркет» охоплює кілька напрямів вкладень. Пріоритетним є відкриття нових торгових об'єктів як головний стратегічний напрям, що безпосередньо реалізує місію підприємства щодо географічної експансії. Другим за важливістю є оновлення торговельно-технологічного обладнання. Доповнюють інвестиційний портфель вкладення в IT-інфраструктуру, засоби безпеки та відеоспостереження, а також автономне енергозабезпечення – дизельні генератори, придбання яких стало обов'язковою статтею бюджету з початку повномасштабного вторгнення.

Розподіл чистого прибутку є ключовим управлінським рішенням, що визначає темпи інвестиційної активності. Близько 70% чистого прибутку щорічно спрямовується на реінвестування у розвиток мережі, решта 30% формує резервний фонд для покриття непередбачуваних витрат. За 2024 рік обсяг реінвестованих коштів склав приблизно 10 794 тис. грн. Детальна структура інвестиційного бюджету відкриття нового об'єкта наведена у Таблиці 3.1 підрозділу 3.1.

Після 2022 р. в інвестиційних пріоритетах підприємства відбулися структурні зрушення. По-перше, горизонт планування скоротився з 3–5 до 1,5–2 років. По-друге, обов'язковою статтею бюджету відкриття стало автономне енергозабезпечення – дизельні генератори, витрати на придбання та паливо яких тиснуть на операційну рентабельність. По-третє, підвищився поріг вимог до мінімального очікуваного трафіку локації: цільовим показником є 200–250 відвідувань на день у радіусі 500 метрів від об'єкта.

На підприємстві застосовуються обидві групи методів: PP та ROI – для первинного відбору локацій, NPV та IRR – для обґрунтування фінальних рішень. Повне обґрунтування доцільності проєкту із застосуванням дисконтованих методів (NPV, IRR) та сценарним аналізом наведено у підрозділі 3.1.

Так чи інакше, будь-який інвестиційний проєкт реалізується в умовах невизначеності, тому оцінка ризиків є невід'ємною складовою прийняття рішень. В

умовах економічної нестабільності управління ризиками стає ключовим фактором успішного впровадження будь-яких проектів [24, с.2].

Таблиця 2.14

Ризики інвестиційної діяльності «Нива Маркет» та інструменти їх мінімізації

Вид ризику	Зміст	Рівень впливу	Інструменти мінімізації
Воєнний та безпековий	Пошкодження майна, зупинка роботи, логістичні збої, необхідність генераторів	Високий	Страхування майна; автономне живлення; резервний персонал
Інфляційний та валютний	Здорожчання імпортного обладнання, зростання закупівельних цін та тарифів	Високий	Гнучка цінова політика; оптимізація асортименту; розширення частки локальних постачальників
Локаційний	Погіршення трафіку через зміну інфраструктури або появу конкурента	Середній	Комплексний локаційний аналіз до відкриття; диверсифікація за мікрорайонами
Орендний	Різде зростання ставки або дострокове розірвання договору	Середній	Довгострокові договори з фіксованою ставкою; резервний фонд
Конкурентний	Вихід АТБ, Сільпо або регіональних мереж (Тайстра, Тано) у зону охоплення	Середній	Диференціація за якістю обслуговування; акцент на Fresh-категорії
Кадровий	Дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію; плинність 22%	Середній	Реферальна програма «Бонус за колегу»; міжфірмова кооперація
Енергетичний	Перебої електропостачання, зростання тарифів, висока	Високий	Перехід до сонячних електростанцій; енергоефективне обладнання

	вартість палива для генераторів		
--	---------------------------------	--	--

*Джерело: складено автором

Сценарний аналіз ефективності проєкту, включаючи оптимістичний, базовий та песимістичний варіанти, наведено у підрозділі 3.1 (Табл. 3.5).

Отже, проведений аналіз ризиків та чутливості підтверджує достатній запас фінансової міцності проєкту. Водночас він виявив конкретні слабкі місця, що потребують системного управлінського реагування – й саме вони стають предметом наступного блоку аналізу.

Незважаючи на позитивні розрахункові показники ефективності та стабільну фінансову базу, аналіз виявив ряд системних проблем у поточній інвестиційній діяльності підприємства. Кожна з них безпосередньо впливає або на рівень операційних витрат, або на точність прогнозування грошових потоків майбутніх проєктів, або на конкурентоспроможність мережі.

Проблема 1 – Енергетична вразливість та висока вартість автономного живлення. Поточним рішенням є використання дизельних генераторів у кожному торговому об'єкті. Витрати на паливо суттєво зростають у пікові сезони і тиснуть на чисту рентабельність – у песимістичному сценарії зниження рентабельності з 6,5% до 5% прямо пов'язане з цим чинником. Дизельне рішення є виправданим у короткостроковій перспективі як аварійний захід, але не є оптимальним стратегічно: воно залежить від нестабільних цін на паливо, потребує регулярного обслуговування та не забезпечує повної операційної автономії. Альтернативою виступає встановлення сонячних електростанцій, що мають термін окупності 3–5 років і забезпечують стабільне зниження змінних операційних витрат у довгостроковій перспективі. Реалізація цього напряму здатна підвищити чисту рентабельність і скоротити загальний термін окупності нових об'єктів.

Проблема 2 – Відсутність системи аналітики відвідуваності та споживчої поведінки. Рішення про локацію нових магазинів приймаються на основі неформалізованих спостережень та управлінської інтуїції, а не на підставі верифікованих даних про реальну пропускну спроможність. Прогнозний трафік

200–250 відвідувань на день базується на «середньоринкових» орієнтирах, а не на власній аналітиці конкретного мікрорайону. Це обмежує точність прогнозування грошових потоків і підвищує ризик прийняття помилкових інвестиційних рішень щодо локації. Перехід від управлінської інтуїції до верифікованих даних про трафік і поведінку споживачів є загальною тенденцією мережевого ритейлу. Впровадження систем підрахунку відвідувачів дозволить «Нива Маркет» формувати обґрунтовані прогнозні моделі грошових потоків для нових об'єктів, а не спиратися на середньоринкові орієнтири.

Проблема 3 – Відсутність власних торгових марок, що обмежує маржинальність. Станом на 2026 рік підприємство реалізує виключно продукцію сторонніх брендів, фактично оплачуючи через закупівельну ціну їхні маркетингові витрати. За загальної рентабельності продажів 3,26% навіть незначне підвищення маржинальності окремих категорій через власні ТМ матиме відчутний позитивний ефект на загальний чистий прибуток, а отже – і на обсяг коштів, доступних для реінвестування. За матеріалами Retail Association of Ukraine, головною метою розвитку власних ТМ у ритейлі, окрім диференціації товарного портфеля, є зростання маржинальності [49]. Розвиток ВТМ через партнерство з локальними виробниками Чернівецької обл. є реалістичним першим кроком, що не вимагає значних капітальних вкладень.

Проблема 4 – Технологічне відставання в організації розрахункового обслуговування. Усі 31 торговий об'єкт використовують виключно традиційні касові вузли з обслуговуючим персоналом. В умовах зростання витрат на податки та дефіциту кадрів це стає суттєвим обмежуючим фактором ефективності. Каси самообслуговування є галузевим стандартом, що активно впроваджується ключовими конкурентами – АТБ та Сільпо – і відповідає загальній тенденції до цифровізації торговельного обслуговування. Поетапне впровадження цього рішення дозволить «Нива Маркет» підвищити пропускну спроможність у пікові години та знизити залежність від дефіцитного лінійного персоналу.

Проблема 5 – Відсутність формалізованого моніторингу фактичної ефективності інвестицій після запуску об'єктів. Підприємство не здійснює

систематичного план-факт аналізу по кожному відкритому магазину: реальні РР, ROI та обсяг виторгу не порівнюються з прогнозними. Це унеможливило накопичення аналітичної бази для підвищення точності майбутніх прогнозних моделей і, фактично, означає, що кожне нове рішення приймається на тих самих «середньоринкових» орієнтирах, а не на основі власного досвіду мережі.

Таблиця 2.15

Систематизація виявлених проблем у системі управління інвестиційною діяльністю ФОП Віщук В.В.

Проблема	Вплив на інвестиційну діяльність	Напрямок усунення (Розділ 3)
Висока вартість автономного живлення (генератори)	Тиск на рентабельність; збільшення РР до 3,5–4 р. у песимістичному сценарії	Перехід на СЕС (сонячні електростанції)
Відсутність аналітики трафіку та поведінки відвідувачів	Знижена точність прогнозування грошових потоків нових об'єктів	Впровадження систем підрахунку трафіку та аналізу споживачів
Відсутність власних торгових марок	Обмежена маржинальність; слабка диференціація від конкурентів	Розвиток ВТМ через партнерства з локальними виробниками
Відсутність кас самообслуговування	Висока частка податків у витратах; залежність від дефіцитного лінійного персоналу	Поетапне впровадження кас самообслуговування
Відсутність план-факт моніторингу ефективності	Неможливість накопичення досвіду для підвищення точності прогнозів	Впровадження системи постінвестиційного моніторингу

**Джерело: складено автором*

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що «Нива Маркет» (ФОП Віщук В.В.) є фінансово стабільним підприємством із обґрунтованою інвестиційною стратегією. Розраховані показники ефективності – як статичні (ROI, РР), так і динамічні (NPV, IRR, DPP, PI) – одночасно підтверджують доцільність чинної моделі розширення мережі, повний розрахунок наведено у підпункті 3.1. Стратегія повного самофінансування забезпечує фінансову автономію та мінімізує кредитні ризики. Водночас виявлені системні проблеми – у сферах

енергозабезпечення, технологічного оснащення, маркетингу та аналітики – формують конкретний список для вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НИВА МАРКЕТ».

3.1. Обґрунтування інвестиційного проекту відкриття нового торгового об'єкта мережі «Нива Маркет» та оцінка його економічної ефективності

Аналіз фінансового стану та інвестиційної діяльності «Нива Маркет», проведений у Розділі 2, підтверджує стійку прибутковість підприємства та наявність достатнього обсягу реінвестованого прибутку для реалізації нових проєктів. Виявлені системні проблеми – енергетична вразливість, відсутність ВТМ, технологічне відставання – потребують вирішення, однак пріоритетним напрямом інвестиційної стратегії залишається відкриття нових торгових об'єктів як основний інструмент нарощування товарообороту та ринкової частки. Цей підрозділ присвячений розгорнутому обґрунтуванню проєкту відкриття нового магазину мережі «Нива Маркет» формату «біля дому» та оцінці його економічної ефективності.

Проєкт передбачає відкриття нового торгового об'єкта площею 120–150 кв.м. у незайнятому мікрорайоні м. Чернівці з цільовим охопленням жителів у радіусі 500 метрів. Локаційний аналіз здійснюється маркетинговим відділом підприємства на основі оцінки пішохідного трафіку (цільовий показник – не менше 200–250 відвідувань на день), щільності забудови та відсутності прямих конкурентів у зоні охоплення. Фінансування проєкту здійснюється повністю за рахунок реінвестованого чистого прибутку без залучення кредитних коштів.

Таблиця 3.1

Бюджет інвестиційного проєкту відкриття нового торгового об'єкта мережі «Нива Маркет»

Елемент інвестицій	Склад витрат	Питома вага, %	Сума, тис. грн
Торговельне обладнання	Холодильні вітрини, стелажі, касові бокси, ваги, морозильні скрині	51%	1 657,5

Первинний товарний запас	Наповнення асортиментної матриці для першої викладки	29%	942,5
Капітальні витрати	Ремонт, брендуння фасаду, монтаж освітлення та інженерних систем	14%	455,0
Операційний резерв	Оренда (перший місяць та депозит), ліцензії	4%	130,0
Підготовка до запуску	Навчання персоналу, маркетингові активності	2%	65,0
РАЗОМ		100%	3 250,0

Джерело: складено автором на основі [13]

Прогнозний середньомісячний виторг від нової торгової точки становить 1 550,0 тис. грн, що відповідає середньому показнику діючих об'єктів мережі зі схожими локаційними характеристиками. Цільова чиста рентабельність продажів – 6,5%. Річний чистий прибуток від проєкту:

$$NP = 1\,550,0 \times 0,065 \times 12 = 1\,209,0 \text{ тис. грн.}$$

Первинна оцінка проєкту здійснюється за допомогою статичних показників, що не враховують часову вартість грошей, проте є наочними та практичними для первинного відбору локацій.

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = (NP / I) \times 100\% = (1\,209,0 / 3\,250,0) \times 100\% = 37,2\%.$$

Термін окупності (PP):

$$PP = I / NP = 3\,250,0 / 1\,209,0 = 2,69 \text{ роки } (\approx 32 \text{ місяці}).$$

Значення ROI = 37,2% свідчить про суттєво вищу дохідність порівняно з альтернативними фінансовими інструментами. Термін окупності 2,69 року є оптимальним для формату FMCG-ритейлу та відповідає внутрішньому нормативу мережі щодо максимального допустимого PP.

Для врахування часової вартості грошей та поточних умов фінансового ринку розраховано NPV та IRR. Ставку дисконтування прийнято $r = 20\%$, що відповідає альтернативній вартості капіталу для підприємства: у вересні 2023 р. НБУ знизив

облікову ставку до рівня 20% річних [27], і цей рівень прийнято за базу з урахуванням збереження операційного ризику в умовах воєнного стану. Горизонт планування – 5 років.

Таблиця 3.2

Розрахунок NPV та DPP інвестиційного проєкту відкриття торгового об'єкта мережі «Нива Маркет» ($r = 20\%$, горизонт 5 років)

Рік	Чистий грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування $1/(1+0,2)^t$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн	Накопичений дисконтований потік, тис. грн
0 (інвестиції)	-3 250,0	1	-3 250,0	-3 250,0
1	1 209,00	0,833	1 007,50	-2 242,5
2	1 209,00	0,694	839,6	-1 402,9
3	1 209,00	0,579	699,7	-703,2
4	1 209,00	0,482	583	-120,2
5	1 209,00	0,402	485,9	365,7
NPV	—	—	—	365,7

Джерело: розраховано автором

NPV = +365,7 тис. грн. Позитивне значення підтверджує, що проєкт генерує вартість понад альтернативну вартість капіталу навіть за 20%-ої ставки дисконтування, що включає воєнну премію за ризик.

Внутрішня норма дохідності (IRR) знаходиться методом підбору ставки, при якій NPV = 0. За умови рівних щорічних грошових потоків ($CF = 1\,209,0$ тис. грн) та інвестицій $I = 3\,250,0$ тис. грн: при $r = 25\%$ сума дисконтованих потоків за 5 років становить $1\,209,0 \times 2,689 = 3\,251,4$ тис. грн $\approx 3\,250,0$, тобто NPV ≈ 0 . Отже, IRR $\approx 25\%$, що перевищує ставку дисконтування (20%), підтверджуючи наявність запасу фінансової міцності у 5 відсоткових пунктів.

Залежність NPV від ставки дисконтування наочно ілюструє NPV-профіль проєкту (Рис. 3.1). Розрахунок проведено для ставок від 0% до 35% при незмінних вхідних параметрах: $I = 3\,250,0$ тис. грн, $CF = 1\,209,0$ тис. грн/рік, горизонт – 5 років.

Таблиця 3.3

Розрахунок NPV при різних ставках дисконтування для NPV-профілю

r, %	0%	5%	10%	15%	20%
NPV, тис. грн	2 795	1 984	1 334	802	366
r, %	22%	25%	27%	30%	35%
NPV, тис. грн	168	≈ 0	-112	-305	-566

Джерело: розраховано автором

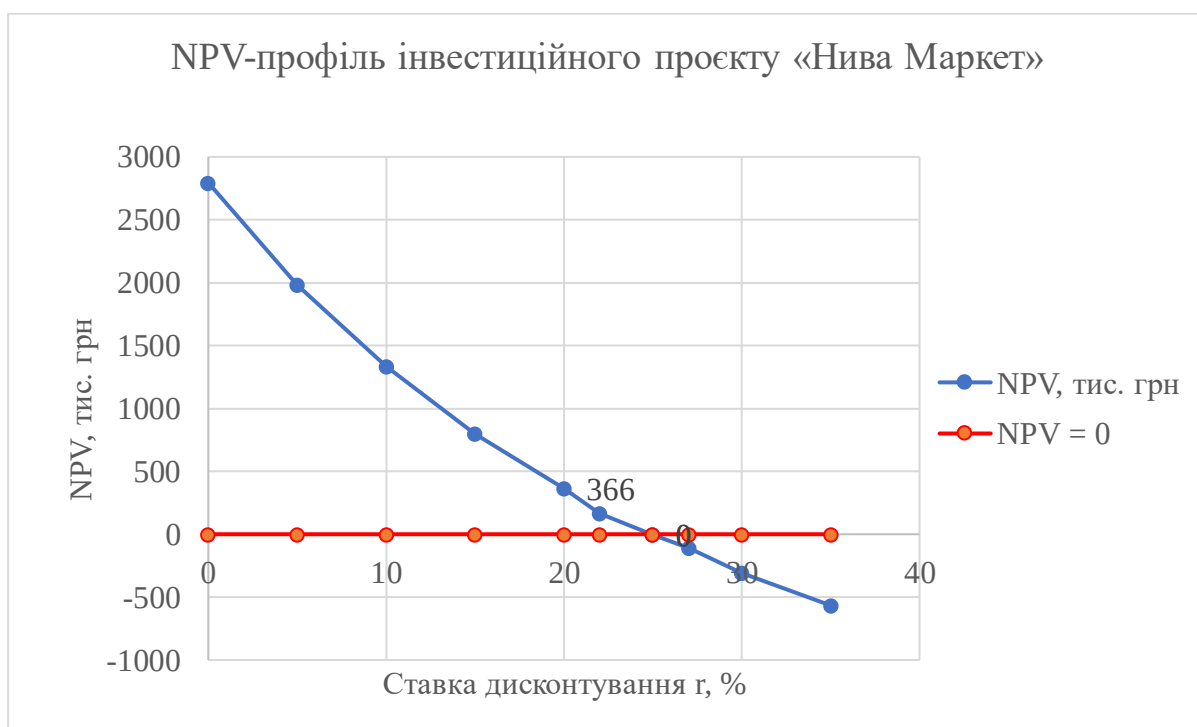


Рис. 3.1. NPV-профіль інвестиційного проєкту «Нива Маркет» (залежність NPV від ставки дисконтування r)

Джерело: побудовано автором

Графік наочно демонструє ключові характеристики проєкту. По-перше, крива NPV є монотонно спадною: зі зростанням ставки дисконтування теперішня вартість майбутніх грошових потоків зменшується, що закономірно знижує NPV. По-друге, при $r = 0\%$ NPV досягає максимального значення 2 795 тис. грн – це сума чистих недисконтованих надходжень за 5 років мінус інвестиції. По-третє, в точці $r = 20\%$ крива перетинає позначку +366 тис. грн – це базовий сценарій проєкту при прийнятій ставці дисконтування. Відстань між точкою $r = 20\%$ та точкою перетину з нулем становить 5 відсоткових пунктів – це і є запас фінансової міцності проєкту.

Точка перетину кривої NPV з нульовою горизонталлю (вісь абсцис) визначає IRR. З графіка видно, що крива перетинає нуль при $r \approx 25\%$, що підтверджує аналітично розраховане значення $IRR \approx 25\%$. При ставках, що перевищують 25%, NPV набуває від'ємного значення – проєкт стає економічно недоцільним за критерієм чистої приведеної вартості. Таким чином, доти, доки вартість капіталу для підприємства не перевищить 25%, відкриття нового торгового об'єкта залишається економічно обґрунтованим рішенням.

Зону між $r = 20\%$ та $r = 25\%$ на графіку можна інтерпретувати як зону безпеки. В цьому діапазоні зростання вартості капіталу або погіршення операційних показників не призводить до від'ємного NPV. Практичне значення цього показника полягає в тому, що навіть у разі підвищення НБУ облікової ставки на 5 в.п. або зростання альтернативної вартості капіталу, проєкт залишатиметься прийнятним за основними критеріями ефективності.

Дисконтований термін окупності (DPP) визначається за даними накопиченого дисконтованого грошового потоку (Таблиця 3.2). Після четвертого року проєкт ще не окупився: накопичений дисконтований потік становить –120,2 тис. грн. Протягом п'ятого року надходить дисконтований потік 485,9 тис. грн. Таким чином:

$$DPP = 4 + 120,2 / 485,9 = 4,25 \text{ роки } (\approx 4 \text{ роки і } 3 \text{ місяці})$$

Порівняно зі статичним $PP = 2,69$ року, дисконтований термін окупності є суттєво більшим – це закономірний результат урахування часової вартості грошей та 20%-ої ставки дисконтування, що включає воєнну премію за ризик. Тим не менш $DPP = 4,25$ року залишається в межах п'ятирічного горизонту планування, що підтверджує доцільність проєкту.

Індекс прибутковості (PI) розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до обсягу початкових інвестицій:

$$PI = 3\,615,7 / 3\,250,0 = 1,11.$$

Значення $PI = 1,11 > 1$ підтверджує, що кожна вкладена гривня генерує 1,11 грн дисконтованої вартості, тобто проєкт створює додаткову вартість понад альтернативну вартість капіталу. При порівнянні кількох потенційних локацій цей

показник дозволяє ранжувати варіанти за ефективністю використання обмеженого інвестиційного ресурсу.

Таблиця 3.4

Зведені показники ефективності інвестиційного проєкту відкриття нового торгового об'єкта

Показник	Значення	Критерій прийнятності	Висновок
ROI	37,20%	$> 0\%$	У 2,5–3 рази вище за депозит
PP	2,69 роки	≤ 3 роки	Відповідає нормативу мережі
NPV	+365,7 тис. грн	$NPV > 0$	Проект створює вартість понад альтернативну вартість капіталу
IRR	$\approx 25\%$	$IRR > r (20\%)$	Запас міцності 5 в.п.
DPP	4,25 роки	$DPP < \text{горизонту планування (5 р.)}$	Проект окупається в межах горизонту з урахуванням часової вартості грошей
PI	1,11	$PI > 1$	Кожна вкладена гривня генерує 1,11 грн дисконтованої вартості

**Джерело: розраховано автором*

Усі шість показників одночасно підтверджують доцільність реалізації проєкту. Узгодженість результатів статичних та дисконтованих методів є суттєвим аргументом на користь позитивного інвестиційного рішення. Результати сценарного аналізу (Табл. 3.5) підтверджують стійкість проєкту навіть за несприятливих умов.

Таблиця 3.5

Сценарний аналіз ефективності інвестиційного проєкту «Нива Маркет»

Сценарій	Умови	Рентабельність, %	PP, роки	NPV, тис. грн
Оптимістичний	Рентабельність 7,5%; витрати без змін	7,5	$\approx 2,2$	+803,0
Базовий	Рентабельність 6,5%; витрати без змін	6,5	2,69	+365,7
Песимістичний	Зростання витрат +15%; рентабельність 5,0%	5,0	$\approx 3,5\text{--}4,0$	+17,0

Джерело: розраховано автором ($r = 20\%$, горизонт 5 років)

Навіть за песимістичного сценарію – зростання витрат на 15% та зниження рентабельності до 5% – проєкт зберігає позитивне NPV (+17,0 тис. грн). Найбільш чутливим параметром є рівень чистої рентабельності, що визначається головним чином витратами на енергоносії та податки [5, с. 81]. Саме тому реалізація заходів щодо скорочення цих витрат (перехід на СЕС, впровадження кас самообслуговування) безпосередньо підвищує фінансову стійкість інвестиційного проєкту.

Кількісна оцінка ризиків інвестиційного проєкту є логічним продовженням сценарного аналізу. При розробці інвестиційних проєктів важливою є оцінка потенційних ризиків, оскільки підприємство, яке не враховує можливі загрози, може не реалізувати інвестиційні плани, а надмірна обережність призводить до втрати можливостей та економічної вигоди [36, с. 109]. Для кількісного врахування ризику застосовано метод зваженого очікуваного NPV на основі ймовірностей настання кожного сценарію.

Аналіз сценаріїв «Що, якщо» – це метод, який оцінює сценарії з метою прогнозування їх впливу на цілі проєкту, а інтегральні економічні показники інвестиційного проєкту доцільно обчислювати по сценаріях, які визначені як опорні (найбільш очікувані, показові, характерні) [5, с. 81]. Виходячи з цього, трьом сценаріям присвоєно суб'єктивні ймовірності настання на основі аналізу поточної ринкової ситуації та операційного досвіду мережі: оптимістичному – 20%, базовому – 60%, песимістичному – 20%. Базовий сценарій отримує найвищу вагу, оскільки відображає найбільш реалістичні умови функціонування підприємства при незмінних поточних тенденціях.

Таблиця 3.6

**Сценарний аналіз ефективності інвестиційного проєкту «Нива Маркет» з
урахуванням ймовірностей настання сценаріїв**

Сценарій	Умови	Рентабельність, %	РР, роки	NPV, тис. грн	Ймовірність, p_i	Зважений NPV = $p_i \times NPV$, тис. грн	Відхилення від $E[NPV]$, тис. грн
Оптимістичний	Рентаб. 7,5%; витрати без змін	7,5	$\approx 2,2$	+803,0	0,20	+160,6	+419,6
Базовий	Рентаб. 6,5%; витрати без змін	6,5	2,69	+365,7	0,60	+219,4	-17,7
Песимістичний	Зростання витрат +15%; рентаб. 5,0%	5,0	3,5–4,0	+17,0	0,20	+3,4	-366,4
Разом / $E[NPV]$		–	–	–	1,00	+383,4	–

Джерело: розраховано автором; $r = 20\%$, горизонт 5 років; базовий сценарій виділено

Очікуване значення NPV розраховується як зважена середня величина NPV за кожним сценарієм:

$$E[NPV] = \sum p_i \times NPV_i = 0,20 \times 803,0 + 0,60 \times 365,7 + 0,20 \times 17,0 \\ = 160,6 + 219,4 + 3,4 = 383,4 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний NPV = +383,4 тис. грн перевищує базове значення +365,7 тис. грн – це пояснюється тим, що оптимістичний сценарій (+803,0 тис. грн) суттєво «підтягує» середньозважений результат угору, навіть незважаючи на низьку ймовірність (20%).

Для кількісної оцінки розкиду результатів розраховано середньоквадратичне відхилення (σ) – міру ризику проєкту:

$$\sigma^2 = \sum p_i \times (NPV_i - E[NPV])^2 \\ \sigma^2 = 0,20 \times (803,0 - 383,4)^2 + 0,60 \times (365,7 - 383,4)^2 + 0,20 \times (17,0 - 383,4)^2 \\ \sigma^2 = 0,20 \times (419,6)^2 + 0,60 \times (-17,7)^2 + 0,20 \times (-366,4)^2 \\ \sigma^2 = 35\,212,8 + 188,0 + 26\,849,8 = 62\,250,6 \text{ (тис. грн)}^2$$

$$\sigma = \sqrt{62\,250,6} \approx 249,5 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт варіації (CV) відображає відносний рівень ризику – величину ризику на одиницю очікуваної дохідності:

$$CV = \sigma / E[NPV] = 249,5 / 383,4 \approx 0,65.$$

Таблиця 3.7

**Показники ризику інвестиційного проєкту відкриття нового торгового
об'єкта мережі «Нива Маркет»**

Показник	Значення	Інтерпретація
Очікуваний NPV, $E[NPV]$, тис. грн	+383,4	Проєкт у середньому генерує позитивну вартість
Середньоквадратичне відхилення (σ), тис. грн	249,5	Абсолютна міра розкиду результатів
Коефіцієнт варіації (CV)	0,65	Помірно-високий ризик (CV > 0,50)
Ймовірність NPV > 0, %	100%	У всіх трьох сценаріях NPV залишається позитивним
Мінімальний NPV (песимістичний сценарій), тис. грн	+17,0	Навіть у найгіршому сценарії проєкт окупається

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт варіації CV = 0,65 відповідає помірно-високому рівню ризику. Проте в даному контексті необхідно враховувати принципово важливу обставину: у всіх трьох сценаріях NPV залишається позитивним. Це означає, що ймовірність реалізації збиткового проєкту за будь-яким із розглянутих сценаріїв дорівнює нулю. Такий результат свідчить про достатній запас фінансової міцності проєкту навіть за умов суттєвого погіршення операційних показників.

Основним чинником ризику, що формує значний розкид результатів ($\sigma = 249,5$ тис. грн), є варіабельність чистої рентабельності – від 5,0% (песимістичний сценарій) до 7,5% (оптимістичний). Різниця між NPV оптимістичного та песимістичного сценаріїв становить 786,0 тис. грн (803,0 – 17,0). Це підтверджує ключовий висновок аналізу чутливості: рентабельність продажів є найбільш

критичним параметром проєкту, а отже, запропоновані заходи щодо зниження операційних витрат мають пряму позитивну дію на зменшення проєктного ризику.

Таким чином, проведений аналіз ризиків на основі сценарного підходу та метод зваженого очікуваного NPV підтверджують доцільність інвестиційного проєкту. Очікуваний NPV = +383,4 тис. грн при ймовірності позитивного результату 100% формує обґрунтовану підставу для прийняття позитивного інвестиційного рішення щодо відкриття нового торгового об'єкта мережі «Нива Маркет».

3.2. Формування стратегій управління інвестиційним розвитком підприємства

Аналіз інвестиційної діяльності «Нива Маркет», проведений у Розділі 2, виявив п'ять системних проблем, кожна з яких безпосередньо впливає на ефективність управління капіталовкладеннями. У підпункті 3.1 було запропоновано проєкт відкриття нового торгового об'єкта, що є пріоритетним напрямом інвестиційної стратегії підприємства, однак поряд із ним існує потреба у вирішенні операційних та структурних проблем, що стримують зростання маржинальності та конкурентоспроможності мережі. Для того, щоб торговельні мережі були успішними, вони повинні враховувати актуальні тренди та адаптуватися до нових реалій ринку, а серед ключових шляхів розвитку ритейлу визначено цифровізацію основних торговельно-технологічних процесів, розвиток власної торгової марки та формування клієнтської бази на підставі дослідження поведінки споживачів [38, с. 1]. Саме ці напрями стають предметом інвестиційного обґрунтування у цьому підпункті.

Кожна пропозиція розглядається за єдиною структурою: характеристика проблеми – зміст пропозиції – розрахунок інвестиційних витрат та економічного ефекту – висновок щодо доцільності. Зведені показники ефективності всіх пропозицій систематизовано в кінці підпункту (Таблиця 3.6).

Пропозиція 1. Перехід на сонячні електростанції для забезпечення енергетичної автономії.

Станом на 2026 рік єдиним рішенням енергетичної автономії для 31 торгового об'єкта мережі є дизельні генератори. Витрати на паливо для їх обслуговування суттєво зростають у пікові сезони (зима, пікові навантаження) і безпосередньо тиснуть на чисту рентабельність – саме цей фактор є причиною погіршення показників у песимістичному сценарії (NPV знижується до +17,0 тис. грн при рентабельності 5%). Серед основних переваг запровадження «зелених» методів генерації енергії є зниження залежності від зовнішнього постачання електроенергії та скорочення операційних витрат у довгостроковій перспективі [33, с.2].

Пропозиція передбачає поетапне встановлення сонячних електростанцій (СЕС) на дахах або поруч з торговими об'єктами. Перший етап – пілотне впровадження на 3–5 об'єктах з найбільшим споживанням електроенергії, другий – масштабування з урахуванням результатів пілоту. Цільова потужність СЕС на 1 об'єкт – 10–15 кВт, що відповідає потребам торгового об'єкта площею 120–150 м² у денний час роботи. Параметри проєкту для пілотного відкриття на 1 об'єкті:

Вартість встановлення СЕС 10 кВт:

$$I_{\text{СЕС}} = 300\,000 \text{ грн} (\approx 7\,400 \text{ USD}).$$

Річна економія на електроенергії:

$$E = 10 \text{ кВт} \times 5 \text{ год/день} \times 300 \text{ днів} \times 7,0 \text{ грн/кВт} \cdot \text{год} \approx 105\,000 \text{ грн}.$$

Термін окупності:

$$PP_{\text{СЕС}} = 300\,000 / 105\,000 \approx 2,86 \text{ року}.$$

Для мережі з 31 об'єктом повне покриття становитиме $I_{\text{заг}} = 31 \times 300\,000 = 9\,300\,000$ грн, а річна економія – $\approx 3\,255\,000$ грн/рік. Однак враховуючи стратегію самофінансування, реалістичним є поетапна реалізація: 3–5 об'єктів на рік починаючи з найбільш енергоємних. Термін окупності 2,86 року є прийнятним і збігається з горизонтом інвестиційного планування підприємства у воєнний час. Перехід на СЕС дозволяє підвищити чисту рентабельність з 5,0% (песимістичний сценарій) до 5,5–6,0% завдяки скороченню змінних витрат на енергоносії – тобто безпосередньо покращує всі розраховані в 3.1 показники ефективності.

Пропозиція 2. Впровадження системи аналітики відвідуваності та поведінки споживачів.

Рішення щодо відкриття нових торгових об'єктів «Нива Маркет» приймаються на основі неформалізованих спостережень та управлінської інтуїції. Прогнозний трафік 200–250 відвідувань на день базується на середньоринкових орієнтирах, а не на верифікованих даних конкретного мікрорайону. Ця проблема безпосередньо підвищує ризик локаційних помилок, кожна з яких коштує підприємству суму, порівнянну з інвестиційним бюджетом відкриття (3250 тис. грн). Одним із запропонованих шляхів розвитку мережевого ритейлу є формування клієнтської бази на підставі дослідження поведінки споживачів [26, с. 7].

Пропозиція передбачає встановлення лічильників відвідуваності (People Counter) на вході кожного торгового об'єкта та кількох потенційних локацій. Пристрій фіксує вхідний і вихідний потік покупців у розрізі годин і днів тижня. Зібрані дані інтегруються до операційної системи і дозволяють: порівнювати прогнозний трафік з реальним під час вибору нових локацій; оптимізувати графіки роботи персоналу відповідно до пікових годин; оцінювати конверсію – відношення відвідувань до кількості чеків.

Вартість 1 лічильника (обладнання + встановлення + інтеграція з операційною системою):

$$I_{\text{лічильник}} \approx 15\,000 \text{ грн.}$$

Загальна сума для 31 об'єктів:

$$I_{\text{заг}} = 31 \times 15\,000 = 465\,000 \text{ грн.}$$

Ефект: зниження кількості «локаційних помилок» хоча б на 1 об'єкт на 5 років, а звідси збереження $\approx 3\,250$ тис. грн.

Прямий розрахунок РР для цієї пропозиції є нетривіальним через управлінський характер вигоди, проте навіть одна відвернута «хибна» локація повністю окупає вартість усієї системи. Додатковим ефектом є підвищення точності планування податкового навантаження через оптимізацію графіків персоналу відповідно до реального трафіку.

Пропозиція 3. Розвиток власних торгових марок через партнерство з локальними виробниками.

За поточної структури асортименту «Нива Маркет» реалізує виключно продукцію сторонніх брендів. При загальній рентабельності продажів 3,26% це означає, що підприємство повністю залежить від брендів постачальників у формуванні маржі. Розвиток власної торгової марки є одним із стратегічних пріоритетів розвитку продовольчого ритейлу, оскільки власні торгові марки знижують залежність від постачальників і підвищують лояльність споживачів [38, с. 4]. За матеріалами Retail Association of Ukraine, головною метою розвитку ВТМ у ритейлі, окрім диференціації товарного портфеля, є зростання маржинальності [49].

Пропозиція передбачає запуск власної торгової марки «Нива» у трьох категоріях: (1) хлібобулочні та кондитерські вироби – партнерство з локальними Чернівецькими пекарнями; (2) молочна продукція (кефір, ряжанка) – партнерство з регіональними переробниками; (3) заморожені напівфабрикати. Перевага партнерської моделі полягає у відсутності власних виробничих інвестицій: підприємство замовляє продукцію з фірмовим маркуванням, несучи лише витрати на дизайн упаковки, реєстрацію ТМ та першу закупку.

Вартість запуску 1 SKU під ВТМ: дизайн упаковки + реєстрація + пілотна партія $\approx 50\,000$ грн.

Запуск 10 SKU (перша черга):

$$I_{\text{ВТМ}} = 10 \times 50\,000 = 500\,000 \text{ грн.}$$

Зростання маржі на ВТМ-товарах: $\Delta\text{Маржа} = +8\text{--}12\%$ порівняно з брендowanними аналогами.

При товарообороті ВТМ-категорій 5% від загального (ЧД 2024 р. = 472 800 тис. грн):

$$\Delta\text{Чистий прибуток} = 472\,800 \times 0,05 \times 0,10 = 2\,364 \text{ тис. грн/рік.}$$

$$PP_{\text{ВТМ}} = \frac{500}{2\,364} \approx 0,21 \text{ року} (\approx 2,5 \text{ місяці після виходу на проєктний обсяг}).$$

Потенційний річний приріст чистого прибутку від ВТМ у розмірі 2 364 тис. грн суттєво перевищує витрати на запуск. Це дозволяє збільшити обсяг реінвестованих коштів і прискорити темпи відкриття нових об'єктів без залучення зовнішнього фінансування.

Пропозиція 4. Поетапне впровадження кас самообслуговування.

Усі 31 торговий об'єкт «Нива Маркет» використовують виключно традиційні касові вузли з обслуговуючим персоналом. В умовах кадрового дефіциту, спричиненого мобілізацією та трудовою міграцією, залежність від лінійного персоналу стає стратегічним ризиком. Цифровізація торговельно-технологічних процесів є одним із ключових трендів трансформації мережевого ритейлу, а технологічні інновації у сфері розрахункового обслуговування здатні підвищити якість клієнтського досвіду і зменшити операційне навантаження [26, с. 5]. Каси самообслуговування активно впроваджують більші конкуренти – АТБ та Сільпо.

Пропозиція передбачає пілотне встановлення 2 кас самообслуговування на 5 найбільш завантажених об'єктах (10 одиниць загалом) із подальшим масштабуванням. Каса самообслуговування дозволяє 1 оператору одночасно наглядати за 3–4 касами замість 1 традиційної. Це означає скорочення потреби у лінійних касирах у пікові години.

Вартість 1 каси самообслуговування (обладнання + встановлення + інтеграція з BAS):

$$I_{\text{каса}} = 120\,000 \text{ грн.}$$

Пілотний проєкт (10 кас):

$$I_{\text{пілот}} = 10 \times 120\,000 = 1\,200\,000 \text{ грн.}$$

Економія податкового навантаження:

$$1 \text{ ставка касира} \times 5 \text{ об'єктів} \times 12 \text{ міс} \times 15\,000 \text{ грн/міс} = 900\,000 \text{ грн/рік.}$$

$$PP_{\text{каси}} = 1\,200\,000 / 900\,000 = 1,33 \text{ роки.}$$

Термін окупності 1,33 року є дуже привабливим для цієї категорії інвестицій. Додатковим ефектом є підвищення пропускної здатності в пікові години (обід, вечір) та зниження черг, що позитивно впливає на лояльність покупців. При повному охопленні мережі (62 каси) прогнозна річна економія на податках

складатиме 5 580 тис. грн, що відповідає майже половині поточного чистого прибутку підприємства.

Пропозиція 5. Впровадження системи постінвестиційного моніторингу.

Аналіз управлінської структури «Нива Маркет» виявив відсутність формалізованого план-факт аналізу за реалізованими інвестиційними проєктами. Фактичні показники PP, ROI та товарооборот нових об'єктів не порівнюються з прогнозними. Без постійного контролю та аналізу фактичних результатів підприємство позбавлене можливості коригувати інвестиційну стратегію та підвищувати точність майбутніх рішень [20, с. 6]. Відсутність такої системи означає, що кожне нове рішення про відкриття спирається на ті самі «середньоринкові» нормативи, а не на власну аналітичну базу мережі.

Пропозиція передбачає розробку і впровадження регламенту постінвестиційного моніторингу на базі наявної операційної системи. Регламент включає: щомісячний план-факт звіт по кожному об'єкту (фактичний виторг vs. прогнозний); щоквартальний розрахунок фактичних показників ROI та PP для об'єктів, відкритих протягом останніх 2 років; річний аудит відповідності стратегії розширення мережі прогнозним параметрам.

Витрати на розробку регламенту та налаштування звітів у BAS:

$I_{\text{моніторинг}} \approx 60\,000$ грн (одноразово).

Щорічні витрати на підтримку системи: $\approx 20\,000$ грн/рік.

Ця пропозиція є найменш капіталомісткою, але системно важливою: саме вона забезпечує «зворотний зв'язок» для всіх інших рішень. Завдяки накопиченню фактичних даних підприємство зможе підвищити точність прогнозів при виборі нових локацій та оцінці ефективності кожного наступного проєкту відкриття. Без неї навіть правильні рішення приймаються «наосліп».

У Таблиці 3.8 зведено оцінку ефективності інвестиційних пропозицій для мережі «Нива Маркет». Ефекти від Пропозиції 2 та Пропозиції 5 мають переважно управлінський характер і не піддаються прямому кількісному вимірюванню.

Таблиця 3.8

Зведена оцінка ефективності інвестиційних пропозицій для мережі «Нива Маркет»

Пропозиція	Інвестиційні витрати (пілот / 1 об'єкт)	Річний економічний ефект	РР, роки	Стратегічний вплив
1. СЕС (10 кВт / 1 об'єкт)	300 тис. грн	≈ 105 тис. грн	2,86	↑ рентабельність, ↓ залежність від ціни на паливо
2. Аналітика трафіку (31 об'єкт)	465 тис. грн	≈ попередження 1 локаційної помилки	< 1	↑ точність прогнозів при виборі локацій
3. BTM (10 SKU, 1-а черга)	500 тис. грн	≈ 2 364 тис. грн	≈ 0,2	↑ маржа, ↑ диференціація, ↓ залежність від брендів
4. Каси самообслуговування (10 одиниць)	1 200 тис. грн	≈ 900 тис. грн	1,33	↓ витрати на персонал, ↑ пропускна здатність
5. Постінвестиційний моніторинг	60 тис. грн	Управлінський ефект (незмірний прямо)	< 0,5	↑ якість майбутніх інвестиційних рішень
РАЗОМ	2 525 тис. грн	≈ 3 369 тис. грн/рік	< 1 (зважено)	Комплексне підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розраховано автором

Аналіз зведеної таблиці дозволяє визначити послідовність реалізації пропозицій за критерієм «ефект / термін окупності». Найвищий пріоритет мають пропозиції з найкоротшим РР та найбільшим стратегічним мультиплікативним ефектом (Табл. 3.9). Відбір інвестиційних пропозицій має здійснюватися за принципом мінімізації ризику при максимізації ефекту, а пріоритет слід надавати проектам, реалізація яких підвищує ефективність усього подальшого інвестиційного портфеля [24, с. 3].

Таблиця 3.9

Рекомендована послідовність реалізації інвестиційних пропозицій мережі «Нива Маркет»

Черга	Пропозиція	Термін реалізації	Обґрунтування пріоритетності
1	П5. Постінвестиційний моніторинг	1–2 місяці	Найменші витрати; необхідна умова для оцінки ефективності всіх наступних пропозицій
2	П3. Власні торгові марки (10 SKU)	3–6 місяців	Найвищий ROI серед усіх пропозицій (PP $\approx$ 0,2 р.); не потребує значних капітальних витрат
3	П2. Аналітика трафіку (31 об'єкт)	3–4 місяці	Підвищує точність майбутніх локаційних рішень; відносно невеликі витрати
4	П4. Каси самообслуговування (пілот 10 од.)	6–9 місяців	PP 1,33 р.; вирішує кадрову проблему в умовах дефіциту персоналу
5	П1. СЕС (поетапно, 3–5 об'єктів/рік)	Довгострокова програма	PP 2,86 р.; повне охоплення мережі потребує 5–7 років при поточній моделі самофінансування

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих заходів у зазначеній послідовності дозволить «Нива Маркет» підвищити чисту рентабельність продажів з поточних 3,26% до прогнозних 4,5–5,0% протягом 3–5 років. Це, у свою чергу, збільшить щорічний реінвестований прибуток з 10 794 тис. грн до 15 000–17 000 тис. грн, що дозволить прискорити темпи відкриття нових об'єктів до 3–4 на рік замість поточних 1–2. Сукупні інвестиції в пілотний етап реалізації всіх п'яти пропозицій складають 2 525 тис. грн – менше одного бюджету відкриття нового торгового об'єкта – тоді як сукупний річний ефект від них оцінюється у 3 369 тис. грн.

Реалізація запропонованих пропозицій безпосередньо пов'язана з усуненням виявлених конкурентних розривів (підпункт 2.1): ВТМ скорочує відставання від «Тайстри» за критерієм маржинальності, каси самообслуговування наближають до галузевого стандарту, а аналітика трафіку формує власну конкурентну перевагу у виборі локацій. Таким чином, запропонований комплекс інвестиційних рішень є не лише відповіддю на поточні слабкі місця підприємства, але й інструментом

підвищення загального рівня його конкурентоспроможності серед регіональних операторів формату «біля дому» в Чернівецькій області. Основна мета інвестиційної діяльності підприємства полягає у використанні найбільш ефективних напрямів реалізації інвестиційної стратегії на окремих стадіях його життєвого циклу та формуванні перспективної організаційної структури й інвестиційної культури [20, с. 3], – і саме цій меті підпорядковані запропоновані заходи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні методичних підходів і розробці практичних рекомендацій щодо управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства в умовах воєнного стану. На основі отриманих результатів сформовано систему висновків відповідно до поставлених завдань дослідження.

Аналіз теоретичних підходів до визначення економічної сутності інвестицій засвідчив відсутність єдиного загальноприйнятого трактування цієї категорії як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Зарубіжні вчені – Дж. М. Кейнс, У. Шарп, З. Боді, Л. Гітман – акцентують на часовій природі вкладень та ризику відмови від поточного споживання заради майбутніх вигід. Вітчизняна школа (А. А. Пересада, Т. В. Майорова) наголошує на широкому складі об'єктів інвестування та допускає досягнення соціального ефекту поряд із комерційним. Законодавче визначення, закріплене у Законі України «Про інвестиційну діяльність», охоплює всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що відповідає найширшому трактуванню. Спільним для всіх підходів є триєдина ознака: поточне вкладення ресурсів, часовий лаг між витратами та результатом і цілеспрямованість на отримання ефекту. Управління інвестиційною діяльністю як функціональна підсистема менеджменту реалізується через три концептуальні підходи – системний, процесний та ризик-орієнтований, – які не є взаємовиключними, а утворюють комплексну методологію прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Визначено галузеву специфіку управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства, яка суттєво відрізняє його від виробничого сектору. На відміну від промисловості, де пріоритетом є технологічне оновлення виробничих фондів, у торгівлі домінують реальні вкладення у розширення мережі торгових об'єктів, формування торгової інфраструктури та оборотний капітал у формі товарних запасів. Характерними рисами інвестиційного процесу в мережевому ритейлі є: висока оборотність капіталу, короткий горизонт окупності тривалістю 2–4 роки для FMCG-ритейлу, критична роль локаційного аналізу та

пряма залежність рентабельності від споживчого трафіку. Кожне відкриття нового торгового об'єкта є самостійним інвестиційним проєктом із власним бюджетом та профілем ризиків, що потребує стандартизованих процедур оцінювання і специфічного методичного інструментарію: статичних методів (PP, ROI) для первинного відбору локацій та дисконтованих методів (NPV, IRR, DPP, PI) для фінального обґрунтування рішень.

Аналіз основних тенденцій інвестиційної діяльності торговельних підприємств України у 2019–2024 роках виявив нерівномірний характер динаміки капітальних вкладень у галузі. Після зростання 2021 р. повномасштабне вторгнення 2022 р. спричинило різке скорочення інвестиційної активності. Ключовими структурними трансформаціями в умовах воєнного стану стали: скорочення горизонту планування до 1–2 років; підвищення ставки дисконтування з 12–15% до 20–25% із воєнною премією за ризик; зміщення географії відкриттів у бік Заходу і Центру України; включення витрат на автономне енергозабезпечення до обов'язкових статей інвестиційного бюджету. Водночас ринок продовольчого ритейлу продемонстрував значну стійкість: за підсумками 2023 р. роздрібний товарооборот відновився до рівня, що перевищив довоєнні показники 2021 р. Найвищу динаміку відкриттів продемонстрував сегмент «магазин біля дому», де основними конкурентами «Нива Маркет» у Чернівецькій області є «Тайстра» та «Тано». Побудований багатокутник конкурентоспроможності підтвердив, що «Нива Маркет» посідає другу конкурентну позицію серед регіональних операторів: 31,9 бала проти 36,0 у «Тайстри» та 26,2 у «Тано».

Комплексний аналіз фінансово-економічного стану «Нива Маркет» (ФОП Віщук В.В.) за 2021–2024 рр. підтвердив фінансову стійкість підприємства та наявність достатньої ресурсної бази для реалізації інвестиційної програми. Динаміка ключових показників відображає три характерні фази: стабільне функціонування 2021 р.; кризовий спад 2022 р. унаслідок зростання собівартості на 12,5% та витрат на автономне енергозабезпечення; впевнене відновлення 2023–2024 рр. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,18 до 1,30, коефіцієнт фінансової автономії – з 0,40 до 0,46. Підприємство реалізує модель 100% самофінансування,

щорічно реінвестуючи близько 70% чистого прибутку, що формує фінансову автономію, але жорстко прив'язує темпи розширення мережі до поточного рівня прибутковості. Виявлено п'ять системних проблем, що стримують інвестиційний розвиток: висока вартість автономного живлення (дизельні генератори); відсутність аналітики відвідуваності; відсутність власних торгових марок; технологічне відставання у сфері касового обслуговування; відсутність формалізованого постінвестиційного моніторингу.

Обґрунтовано інвестиційний проєкт відкриття нового торгового об'єкта мережі «Нива Маркет» формату «магазин біля дому» площею 120–150 кв.м. Загальний інвестиційний бюджет проєкту становить 3 250,0 тис. грн, з яких 51% припадає на торгівельне обладнання, 29% – на формування первинного товарного запасу, 14% – на ремонтно-будівельні роботи. Застосування повного методичного інструментарію – статичних і дисконтованих методів – дало змогу комплексно оцінити доцільність реалізації проєкту. Розраховані показники ефективності: $ROI = 37,2\%$, $PP = 2,69$ роки (≈ 32 місяці), $NPV = +365,7$ тис. грн при $r = 20\%$, $IRR \approx 25\%$, $DPP = 4,25$ роки, $PI = 1,11$ – одночасно та узгоджено підтверджують доцільність проєкту за всіма критеріями прийнятності. NPV-профіль наочно ілюструє запас фінансової міцності: зону безпеки між ставкою дисконтування ($r = 20\%$) та $IRR (25\%)$ шириною 5 відсоткових пунктів. Сценарний аналіз із кількісною оцінкою ризику підтвердив стійкість проєкту. Навіть за песимістичного сценарію NPV залишається позитивним. Розрахований методом зваженого очікуваного NPV показник $E[NPV] = +383,4$ тис. грн перевищує базове значення. Середньоквадратичне відхилення $\sigma = 249,5$ тис. грн, коефіцієнт варіації $CV = 0,65$ відповідає помірно-високому рівню ризику, однак при ймовірності позитивного NPV 100% це не є підставою для відхилення проєкту.

Розроблено п'ять інвестиційних пропозицій щодо вдосконалення управління «Нива Маркет», спрямованих на усунення виявлених системних проблем. Кожна пропозиція обґрунтована розрахунком витрат і економічного ефекту.

Пропозиція 1 – перехід на сонячні електростанції (СЕС): $I = 300$ тис. грн/об'єкт, річна економія ≈ 105 тис. грн, $PP = 2,86$ роки; реалізується поетапно (3–5 об'єктів/рік).

Пропозиція 2 – впровадження систем аналітики відвідуваності: $I_{\text{загальна}} = 465$ тис. грн (31 лічильник); управлінський ефект – підвищення точності локаційних рішень, попередження однієї «хибної» локації повністю окупає вартість системи.

Пропозиція 3 – розвиток власних торгових марок: $I = 500$ тис. грн (10 SKU), прогнозний приріст чистого прибутку $\approx 2\,364$ тис. грн/рік, $PP \approx 0,21$ року – найвища рентабельність серед усіх пропозицій.

Пропозиція 4 – поетапне впровадження кас самообслуговування: $I_{\text{пілот}} = 1\,200$ тис. грн (10 одиниць), річна економія оподаткування ≈ 900 тис. грн, $PP = 1,33$ роки.

Пропозиція 5 – система постінвестиційного план-факт моніторингу: $I = 60$ тис. грн одноразово; забезпечує «зворотний зв'язок» для підвищення якості майбутніх рішень.

Сукупні інвестиції в пілотний етап усіх пропозицій – 2 525 тис. грн (менше одного бюджету відкриття нового об'єкта), сукупний річний ефект – $\approx 3\,369$ тис. грн. Рекомендована послідовність реалізації: (1) моніторинг $\rightarrow$ (2) ВТМ $\rightarrow$ (3) аналітика трафіку $\rightarrow$ (4) каси самообслуговування $\rightarrow$ (5) СЕС. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити чисту рентабельність продажів з 3,26% до прогнозних 4,5–5,0% протягом 3–5 років, збільшивши щорічний реінвестований прибуток до 15 000–17 000 тис. грн та прискоривши темпи відкриття нових об'єктів до 3–4 на рік.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи мають як теоретичне, так і практичне значення. У теоретичному аспекті систематизовано методологічний базис управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства, уточнено специфіку оцінювання ефективності вкладень в умовах воєнного стану та обґрунтовано доцільність застосування комбінованого методичного інструментарію (шість показників ефективності + сценарний аналіз + зважений

$E[NPV]$). У практичному аспекті отримані результати можуть бути безпосередньо використані керівництвом «Нива Маркет» для прийняття інвестиційних рішень щодо відкриття нових торгових об'єктів та реалізації стратегії вдосконалення операційної ефективності. Запропонований методичний підхід також може бути адаптований для інших регіональних операторів формату «магазин біля дому», які функціонують в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування та підвищеної зовнішньої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 25. С. 23–31.
2. Балан В.Г., Подчерняєва В.О. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх IT-послуг. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6779>
3. Бланк І.О., Гуляєва Н.М., Вавдійчик І.М. Інвестиційний менеджмент : підручник : у 3 ч. Ч. 2. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 388 с. ISBN 978-966-918-096-4.
4. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 400 с.
5. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.80>
6. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510>
7. Гирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454>
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144.
9. Державна служба статистики України. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності (2010–2023) : [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm

10. Державна служба статистики України. Зайнятість населення за видами економічної діяльності : [Електронний ресурс]. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm
11. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності (2010–2023) : [Електронний ресурс] // Інвестиції та основні засоби. Офіційний сайт Держстату. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz.htm
12. Державна служба статистики України. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі за товарними групами у 2023 році : [Електронний ресурс] // Внутрішня торгівля та товарні ринки. Офіційний сайт Держстату. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm
13. Документація ФОП Віщук В.В. : внутрішній документ підприємства. Чернівці, 2026. 57 с.
14. Єгорова О.М. Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 7 (59). С. 263–266. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/7/59.pdf>
15. Завербний А.С. Теоретико-методологічні аспекти класифікації інвестицій. Регіональна економіка. 2002. № 4.
16. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / С.О. Погасій, О.В. Познякова, Ю.В. Краснокутська. Харків : ХНАМГ, 2009. 337 с.
17. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
18. Корпан О.С. Сучасні підходи до класифікації інвестицій: проблеми та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6.
19. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758>

20. Крижанівська М.С., Степанова А.А. Концептуальні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-10>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1185>
21. Крпельницька С.О., Криховецька З.М., Крпельницький А.О. Оцінювання інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-46>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7226>
22. Кучанський О.В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3918>
23. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
24. Могильна Л.М., Воробйов І.О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4639>
25. Музиченко А.О., Овчаренко Т.С., Сігаєва Т.Є. Стратегії залучення інвестицій в українську економіку: прогнози й виклики. Академічні візії. 2023. Вип. 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8385202>. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/602>
26. Наумова Т.А., Кирильєва Л.О., Лемешко Я.І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3077>
27. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2023 року. Київ : НБУ, 2023. 43 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q4.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

28. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. 46 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf
29. Ніколаєв Д.О. Особливості діяльності та розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі у цифровому середовищі. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 10. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-12>. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/278>
30. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. Київ : ПРООН, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
31. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
32. Погріщук Г.Б., Руденко В.В. Інвестування : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 277 с.
33. Приходько І.В., Ігнатишин В.І., Приходько Ю.Б. Особливості розвитку відновлюваної енергетики в Україні та світі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-47>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3936>
34. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646. (Із змінами).
35. Про регулювання цін на окремі види продовольчих товарів : постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2023 р. № 650.
36. Скопенко Н.С., Резник В.В. Теоретичні підходи до визначення інвестиційних ризиків та сучасні методи управління ними. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 108–115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.108>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4365>
37. Спільник І.В., Шупа Л.П. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2012. Вип. 10. С. 267–271.
38. Степасюк Л.М., Старомінський В.Б. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3372>

39. Татаренко Н.О., Поручник А.М. Теорії інвестицій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 160 с.
40. Тано Маркет. Офіційний сайт торговельної мережі «Тано Маркет» : [Електронний ресурс]. URL: <https://tano.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
41. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356.
42. Чуприна О.О., Аракелова І.О., Попова Ю.М. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5367>
43. Шаульська Л.В., Тарасенко Л.О., Кучко О.О. Управління інноваційно-інвестиційними проєктами підприємства в контексті сталого розвитку. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. Т. 3, № 3. С. 57–66.
44. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5820>
45. Шевченко С.Ю. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 1. С. 7–10.
46. Bodie Z., Kane A., Marcus A.J. Investments. 13th ed. New York : McGraw Hill LLC, 2024. 1073 p.
47. Gitman L.J., Junk M.D. Fundamentals of Investing. 7th ed. New York : Addison-Wesley, 1997. 1008 p.
48. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London : Macmillan, 1936. 472 p.
49. Retail Association of Ukraine. Вигідно та якісно: як українські ритейлери розвивають власні торгові марки : [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://rau.ua/dosvid/vigidno-ta-jakisno/> (дата звернення: 05.05.2026).

50. Retail Association of Ukraine. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2024 році : [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-magaziniv-2024/>
51. Sharpe W.F., Alexander G.J., Bailey J.V. Investments. 5th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1995. 1024 p.
52. Taistra Group. Офіційний сайт торговельної мережі «Тайстра» : [Електронний ресурс]. URL: <https://www.taistra.group/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація інвестицій за основними ознаками

Вид інвестиції	Значення
За об'єктами вкладення капіталу	
реальні	вкладення інвестицій у капітал (основний та оборотний). Реальні інвестиціїкладаються в матеріальні активи (будинки, споруди, обладнання, дорогоцінні метали, колекції, інші товарно-матеріальні цінності) та нематеріальні активи (патенти, ліцензії, «ноу-хау», технічна, науково-практична, технологічна та інша документація; майнові права).
фінансові	вкладення коштів у різноманітні фінансові інструменти, такі, як депозити, цільові банківські вклади, облігації, похідні цінні папери, акції, паї, частки, вкладення до статутних фондів інших підприємств.
За відтворювальною спрямованістю	
валові	загальний обсяг капіталу, який інвестується у відтворення основних засобів та нематеріальних активів у певному періоді.
чисті	загальний обсяг капіталу, який інвестується у розширене відтворення основних засобів та нематеріальних активів.
За відношенням до інвестора	
внутрішні	вкладення капіталу в розвиток операційних активів самого підприємства-інвестора.
зовнішні	вкладенням капіталу в реальні активи інших підприємств або у фінансові інструменти інвестування, господарювання, що емітуються іншими суб'єктами.
За періодом інвестування	
короткострокові	вкладення капіталу на період до одного року.
середньострокові	вкладення капіталу на термін від одного року до трьох років.
довгострокові	вкладення капіталу на термін понад три роки.
За рівнем дохідності	
високоприбуткові	очікуваний рівень чистого інвестиційного прибутку за ними істотно перевищує середню норму цього прибутку на інвестиційному ринку.
середньоприбуткові	очікуваний рівень чистого інвестиційного прибутку приблизно відповідає середній нормі інвестиційного прибутку, що склався на інвестиційному ринку.
низькоприбуткові	очікуваний рівень чистого інвестиційного прибутку нижче за середню норму цього прибутку.
безприбуткові	інвестиції при здійсненні яких інвестор не розраховує на отримання інвестиційного прибутку, а інвестиції здійснюються з метою отримання соціального, екологічного та іншого виду позакоекономічного ефекту.
За рівнем ліквідності	

високоліквідні	такі об'єкти (інструменти) інвестування підприємства, що швидко можуть бути конвертовані в грошову форму (як правило, у строк до одного місяця) без відчутних втрат своєї поточної ринкової вартості.
середньоліквідні	такі об'єкти (інструменти) інвестування підприємства, що можуть бути конвертовані в грошову форму без відчутних втрат своєї поточної ринкової вартості в строк від одного до шести місяців.
низьколіквідні	об'єкти (інструменти) інвестування підприємства, що можуть бути конвертовані в грошову форму без втрат своєї поточної ринкової вартості після закінчення значного періоду часу (від півроку і більше).
неліквідні	такі види інвестицій підприємства, що можуть бути реалізовані на інвестиційному ринку лише у складі цілісного майнового комплексу.
За рівнем інвестиційного ризику	
безризикові	вкладення коштів в об'єкти інвестування по яких відсутній ризик втрати капіталу або очікуваного доходу і гарантоване отримання суми чистого інвестиційного прибутку.
низькоризикові	рівень ризику за ними значно нижче середньоринкового.
середньоризикові	рівень ризику приблизно відповідає середньоринковому.
високоризикові	вкладення капіталу в об'єкти інвестування по яких ризик істотно перевищує середньоринковий. До таких інвестицій відносять спекулятивні інвестиції (вкладення капіталу в найбільш ризикові проекти або інструменти інвестування по яких очікується найвищий рівень інвестиційного доходу).

*Джерело: складено автором на основі [16,37,15,18]

ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра

Ворони Олени Андріївни

на тему:

«Управління інвестиційною діяльністю торгівельного підприємства»

В межах кваліфікаційної роботи бакалавра Вороною Оленою Андріївною було проаналізовано стан та ефективність управління інвестиційною діяльністю торгівельного підприємства, виявлено системні проблеми, що стримують інвестиційний розвиток мережі магазинів «Нива Маркет», а також здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства серед регіональних операторів формату «магазин біля дому» у м. Чернівці.

На основі проведеного дослідження Вороною О. А. розроблено обґрунтування інвестиційного проєкту відкриття нового торгового об'єкта мережі із застосуванням методів дисконтування грошових потоків та сценарного аналізу ризиків, а також запропоновано комплекс стратегічних інвестиційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління капіталовкладеннями: перехід на сонячні електростанції для забезпечення енергетичної автономії торгових об'єктів, впровадження системи аналітики відвідуваності, розвиток власних торгових марок через партнерство з локальними виробниками, поетапне впровадження кас самообслуговування, а також формування системи постінвестиційного моніторингу ефективності.

Викладені у роботі підходи та практичні рекомендації були враховані керівництвом ФОП Віщук В.В. під час формування інвестиційного плану розвитку мережі на 2026–2027 роки. Їхнє застосування сприяло уточненню пріоритетів інвестиційної стратегії підприємства та створенню підґрунтя для обґрунтованого прийняття рішень щодо розширення мережі торгових об'єктів.

Головний бухгалтер мережі магазинів «Нива Маркет»

ФОП Віщук В.В.



м. Чернівці, 2026 р.

Додаток В



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ



Секція 8. Менеджмент організацій в умовах викликів мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій

Андрусік К.І.	Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи	365
Багрий Л.О.	Організаційно-економічні механізми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності	366
Бідій С.Б.	Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України	368
Білевич В.Д.	Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз	369
Болотов І.О.	Особливості управління інтелектуальним капіталом	370
Боровльова О.Д.	Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва	371
Бутенко Д.С.	Практики та методики управління трансфером технологій	372
Бутович К.О.	Оцінювання ризиків для бренду роботодавця	374
Ворона О.А.	Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін	376
Гефко А.В.	Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0	377
Гітько І.В.	Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни	379
Годлевська О.В.	Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану в Україні	381
Григоренко С.Р.	Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України	382
Гриценко Е.І.	Сучасні методи розвитку персоналу підприємства	384
Довганіч А.А.	Командна робота: студентоцентризований підхід її організації	385
Дорошин О.С.	Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством	386
Дроб Н.Р.	Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях	387
Друбецький С.О.	Концептуальні основи рефлексивного інструментарію управління командами в організаціях	389
Думнич Р.І.	Реінтеграція ветеранів як фактор трансформації бізнес-процесів в Україні	390
Зінченко С.О.	Особливості ринку праці в умовах мобілізаційної економіки: виклики, адаптація та практики кращих роботодавців України	391
Зубкова В.І.	Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни	393
Калайтан Л.І.	Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств	395
Калінчук А.І.	Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва	396
Квік О.І.	Психодіагностика в системі моніторингу персоналу	397

7

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Ворона Олена Андріївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шингур М.В.

DIRECTIONS FOR THE IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT POLICY IN THE CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

The article discusses and defines directions for improving personnel management policy in the context of organizational changes and substantiation of their necessity. The theses emphasize that this issue is important, especially for the development of the "Niva Market" chain of grocery stores. Employees are the driving force that ensures the efficient functioning of the company, its stability and development. This aspect becomes especially important during organizational changes. In this regard, the company's activities were analyzed and the problems that create external challenges for the organization and its personnel were identified, how they affect the specifics of personnel management, and proposals were made to solve the identified problems based on our own research.

У сучасних умовах швидких організаційних змін, управління персоналом набуває особливого значення, адже ефективне використання людського капіталу стає одним із головних чинників успіху організації. Політика управління персоналом є важливим інструментом, що визначає основні напрями роботи з кадрами в організації. Вона охоплює не лише питання найму, розвитку та утримання працівників, а й забезпечує узгодження інтересів організації з потребами її персоналу. У сучасних умовах організаційних змін, коли компанії змушені адаптуватися до швидкоплинних внутрішніх та зовнішніх викликів, політика управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Політика управління персоналом – система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом, що спрямовані безпосередньо на підбір і набір кадрів в ту чи іншу організацію, їх розміщення, розвиток, мотивацію, стимулювання, кар'єрний ріст тощо. Управління персоналом реалізується за допомогою чітко сформованої кадрової політики організації. Існує ряд принципів, що становлять основу політики управління персоналом, або кадрової політики. Серед них – демократія управління, від якої залежить готовність до співробітництва; знання окремих людей і їхніх потреб; справедливості, дотримання рівності і послідовності. Кадрова політика реалізується на базі положень в області здійснення політики зайнятості, навчання, оплати праці, добробуту і політики виробничих відносин [2, с.232].

Організаційні зміни – це зміни в одному або кількох елементах організації. Вони можуть приймати різні форми: включати зміну структури, стратегії, політики, процедур, технологій або культури компанії [3, с.87]. Виділяють два основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні або реакційні) [1, с.56].

Мережа продуктових магазинів "Нива Маркет" – це роздрібна мережа супермаркетів, розташована в м. Чернівці та чернівецькій області, яка функціонує вже понад 15 років, складається з 31 магазину та налічує більше 500 працівників, що характеризує її як мережу середнього розміру на регіональному ринку. В даному дослідженні було здійснено аналіз одного з магазинів мережі.

Організаційна структура мережі магазинів «Нива Маркет» є лінійно-функціональною, тобто комбінацією лінійної та функціональної структур. Кожен окремий магазин мережі «Нива Маркет» має типову структуру персоналу, яка є подібною між усіма філіями: це завідувач магазином, бухгалтер, а також працівники, які працюють позмінно – адміністратори, менеджери, касири, охоронці, завідувачі складом та прибиральники.

Склад працівників формується на основі їхніх функціональних обов'язків, необхідних для забезпечення ефективної роботи магазину, та узгоджується з вимогами адміністрації мережі. Чисельність і розподіл працівників залежать від обсягу операційної діяльності, площі торгового приміщення та інших специфічних факторів, проте загальна структура персоналу зберігається майже ідентичною в кожному магазині.

АНОТАЦІЯ

Ворона О.А. Управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Роботу присвячено питанням управління інвестиційною діяльністю регіонального ритейлера формату «магазин біля дому» — мережі «Нива Маркет» (ФОП Віщук В. В., м. Чернівці) — у тому числі в умовах воєнного стану. У роботі систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності інвестицій, розкрито галузеву специфіку управління інвестиційною діяльністю торговельного підприємства та охарактеризовано методичний інструментарій оцінювання ефективності вкладень. Проаналізовано тенденції інвестиційної активності торгівлі в Україні за 2019–2024 рр. та конкурентне середовище регіонального продовольчого ритейлу; побудовано багатокутник конкурентоспроможності мережі «Нива Маркет» відносно прямих конкурентів — «Тайстра» та «Тано». Обґрунтовано інвестиційний проєкт відкриття нового торгового об'єкта; проведено сценарний аналіз та розраховано зважений очікуваний NPV $E[NPV]$ при ймовірності позитивного результату 100%. Виявлено п'ять системних проблем підприємства та запропоновано відповідні інвестиційні заходи: перехід на сонячні електростанції, впровадження систем аналітики відвідуваності, розвиток власних торгових марок, поетапне встановлення кас самообслуговування та формалізований постінвестиційний моніторинг; сукупний бюджет пілотного етапу — 2 525 тис. грн, прогнозний річний ефект — 3 369 тис. грн.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, управління інвестиціями, торгівельне підприємство, мережевий ритейл, ефективність інвестицій, NPV, IRR, сценарний аналіз, самофінансування, воєнний стан.

SUMMARY

Vorona O.A. Managing Investment Activities of a Trade Enterprise. – Manuscript.

Bachelor's qualification work, in speciality 073 “Management,” educational and professional program “Management of Organizations.” Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to investigate the theoretical foundations of investment activity management in a trade enterprise and to develop practical recommendations for its improvement. The thesis addresses the issues of investment activity management of a regional food retailer operating in the "convenience store" format — the Nyva Market chain (FOP Vishchuk V. V., Chernivtsi) — including under martial law conditions. The thesis systematises theoretical approaches to the definition of investments, reveals the sectoral specifics of investment management in a trade enterprise, and characterises the methodological toolkit for evaluating investment performance. Investment activity trends in Ukrainian trade for 2019–2024 and the competitive landscape of regional food retail are analysed; a competitiveness polygon for Nyva Market relative to its direct competitors — Taistra and Tano — is constructed. An investment project for the opening of a new retail outlet is justified; scenario analysis is conducted and the probability-weighted expected NPV $E[NPV]$ is calculated, with a 100% probability of a positive outcome. Five systemic problems of the enterprise are identified, and corresponding investment proposals are put forward: transition to solar power stations, introduction of footfall analytics systems, development of private label brands, phased implementation of self-service checkouts, and formalised post-investment monitoring; the total pilot budget amounts to UAH 2,525 thousand, with a projected annual effect of UAH 3,369 thousand.

Keywords: investment activity, investment management, trade enterprise, network retail, investment performance, NPV, IRR, scenario analysis, self-financing, martial law.