

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Олександр ВОРОНЦОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Олександр ВОРОНЦОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., професор Петро СТЕЦЮК

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2026

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Вороцнов Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інвестиційна політика підприємства в сучасних умовах
керівник кваліфікаційної роботи Петро СТЕЦЮК, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «20» лютого 2026 р. № 51.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 15 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*.

6. Дата видачі завдання « 23 » лютого 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	09.02.2026- 19.02.2026
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	23.02.2026 - 24.04.2026
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	24.04.2025 - 04.05.2026
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	04.05.2026- 15.05.2026
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.05.2026- 22.05.2026
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	25.05.2026 - 05.06.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	08.06.2026 - 12.06.2026
8.	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.06.2026 - 18.06.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександр ВОРОНЦОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Петро СТЕЦЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та економічний зміст інвестиційної політики підприємства	7
1.2. Вплив макроекономічних факторів на інвестиційну діяльність підприємства	11
1.3. Методи оцінки ефективності інвестиційної політики підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП (Reborn)	24
2.2. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства	37
2.3. Оцінка впливу інфляції та процентних ставок на інвестиційну політику підприємства	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1. Розробка ефективної інвестиційної стратегії підприємства ФОП (Reborn)	52
3.2. Шляхи мінімізації впливу інфляції та нестабільності процентних ставок	59
3.3. Удосконалення системи управління інвестиційними ризиками	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки інвестиційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Ефективна інвестиційна політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оновленню матеріально-технічної бази, впровадженню інновацій та розширенню масштабів діяльності суб'єктів господарювання. Водночас економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання процентних ставок та інші макроекономічні фактори суттєво впливають на інвестиційні рішення підприємств, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до формування та реалізації інвестиційної політики.

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей формування та реалізації інвестиційної політики підприємства в сучасних умовах, аналіз інвестиційної діяльності ФОП «Reborn» та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність та економічний зміст інвестиційної політики підприємства;
- проаналізувати вплив макроекономічних факторів на інвестиційну діяльність підприємства;
- розглянути методи оцінки ефективності інвестиційної політики;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП «Reborn»;
- провести аналіз інвестиційної діяльності підприємства;
- оцінити вплив інфляції та процентних ставок на інвестиційну політику підприємства;
- розробити ефективну інвестиційну стратегію підприємства;
- запропонувати шляхи мінімізації впливу інфляції та нестабільності процентних ставок;
- удосконалити систему управління інвестиційними ризиками підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації інвестиційної політики підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління інвестиційною діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова звітність підприємства ФОП «Reborn», а також матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів.

У процесі дослідження були використані такі **методи дослідження**: метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, економічного аналізу, порівняння, статистичний метод, графічний метод, а також методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення інвестиційної політики підприємства ФОП «Reborn», підвищення ефективності інвестиційної діяльності та мінімізації впливу економічних ризиків у сучасних умовах господарювання.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи формування інвестиційної політики підприємства. У другому розділі проведено аналіз інвестиційної діяльності ФОП «Reborn» та оцінено вплив інфляції й процентних ставок на інвестиційну політику підприємства. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення інвестиційної політики підприємства в сучасних умовах. Робота містить 77 сторінки основного тексту, 2 рисунок, 13 таблиць, 4 формули, 30 використаних джерел.

Дослідження спрямоване на вивчення особливостей формування інвестиційної політики підприємства в умовах нестабільності процентних ставок та високої інфляції, а також на розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності та мінімізації економічних ризиків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст інвестиційної політики підприємства

У сучасних умовах трансформації національної економіки, активізації інтеграційних процесів, а також у контексті післявоєнної відбудови країни, інвестиційна політика підприємства набуває особливої актуальності. Вона виступає не лише інструментом залучення фінансових ресурсів, а й визначальним фактором сталого розвитку, модернізації виробництва та підвищення ефективності господарської діяльності. Зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, динамічні зміни технологій, потреба у відновленні зруйнованої інфраструктури, нестабільність фінансових ринків і потреба в стратегічному плануванні ставлять перед підприємствами нові виклики. Саме тому грамотне формування інвестиційної політики дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні зміни, залучати інвесторів і реалізовувати капіталомісткі проекти з високою доданою вартістю.

Ефективна інвестиційна політика забезпечує баланс між поточними потребами підприємства та перспективними цілями розвитку, сприяє підвищенню якості надання послуг, інтеграції у міжнародні транспортні системи, оновленню основних фондів і технологічному переоснащенню. У зв'язку з цим дослідження теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів формування інвестиційної політики – актуальне як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Поділяємо точку зору вчених Кадол Л. В. та Кравчук Л. М. [1., які трактують, що інвестиційна політика підприємства (ІПП) – важливий елемент стратегічного управління, який визначає напрями капіталовкладень, джерела фінансування та ефективність реалізації інвестиційних проектів. В економічній літературі існує кілька підходів до визначення сутності інвестиційної політики.

Як зазначено в джерелі [4], ресурсний підхід – розглядає ІПП як систему управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства, спрямовану на досягнення його стратегічних цілей. Функціональний підхід – визначає інвестиційну політику як процес формування, реалізації та оцінки інвестиційних проєктів, орієнтований на забезпечення ефективного розвитку підприємства. Системний підхід – розглядає ІПП як комплекс заходів, що включають аналіз інвестиційного середовища, оцінку ризиків, вибір джерел фінансування та механізми управління інвестиційною.

Незалежно від підходу, інвестиційна політика підприємства спрямована на забезпечення оптимального розподілу інвестиційних ресурсів з урахуванням стратегічних та тактичних пріоритетів розвитку. Незалежно від підходу, інвестиційна політика підприємства спрямована на забезпечення оптимального розподілу інвестиційних ресурсів з урахуванням стратегічних та тактичних пріоритетів розвитку. Вона формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері капіталовкладень і забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Роль інвестиційної політики змінюється залежно від горизонту планування. Рисунок 1.1 ілюструє пріоритети інвестиційної діяльності підприємства залежно від періоду реалізації проєктів – короткострокового (до 1 року), середньострокового (1–5 років) і довгострокового (понад 5 років).

У короткостроковій перспективі увага зосереджена на оптимізації поточних витрат, управлінні оборотними активами, реалізації проєктів із швидкою окупністю, забезпеченні ліквідності та мінімізації ринкових ризиків. У середньостроковому періоді основні завдання включають формування стабільної інвестиційної стратегії, реалізацію інфраструктурних проєктів, диверсифікацію ризиків та оптимізацію структури фінансування. У довгостроковому періоді акцент робиться на інноваційному розвитку, модернізації виробництва, стратегічних партнерствах і створенні конкурентних переваг у міжнародному масштабі. Такий підхід забезпечує комплексне й поступове нарощування інвестиційного потенціалу підприємства.

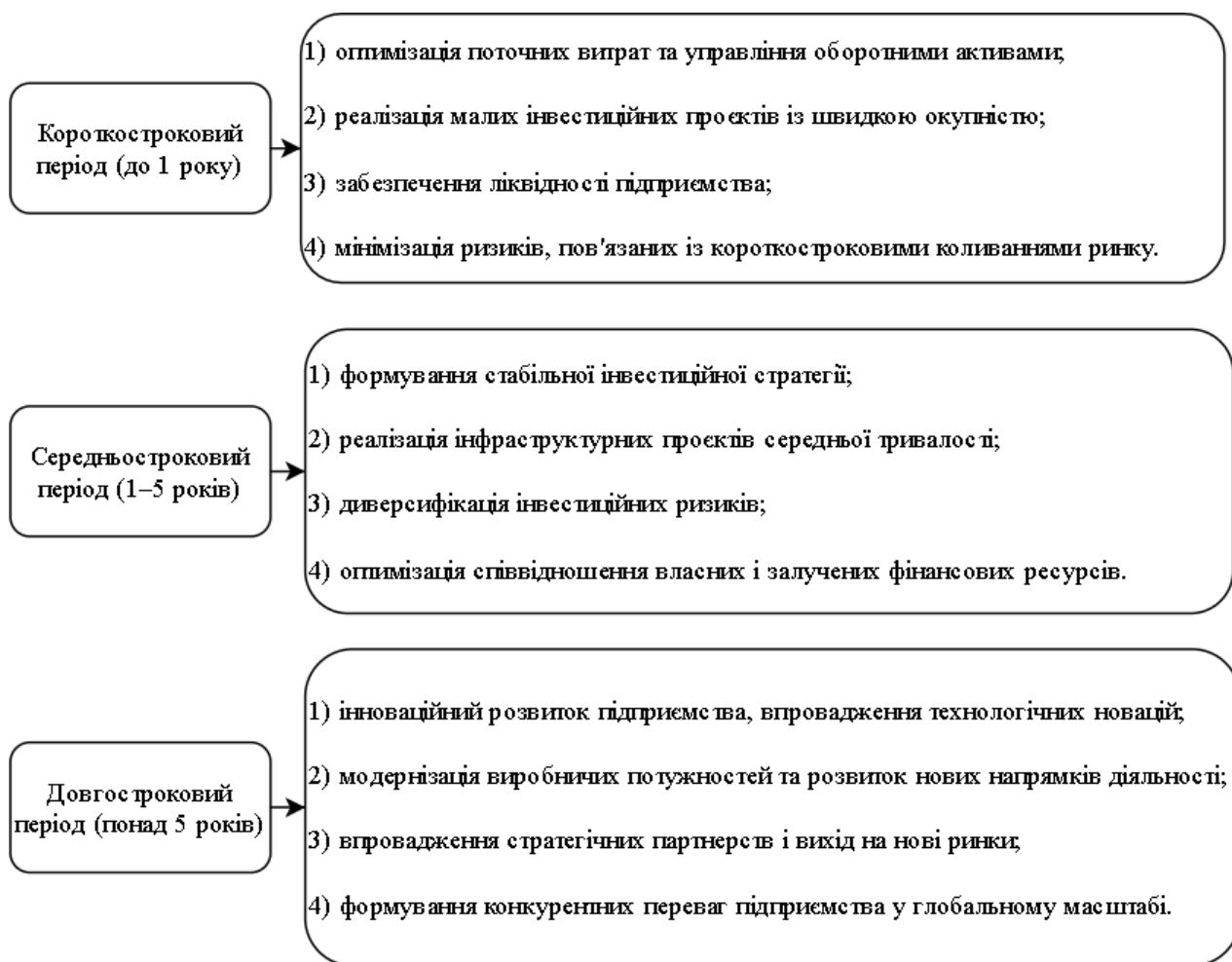


Рис. 1.1 – Пріоритети інвестиційної діяльності підприємства у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах Джерело: розроблено автором на основі [5].

Враховуючи те, що суб'єкти малого підприємництва об'єктивно обмежені у використанні традиційних фінансових деривативів для мінімізації валютних і цінових ризиків, в основу інвестиційної стратегії ФОП «Reborn» доцільно покласти механізми операційного хеджування, інтегровані безпосередньо в систему управління виробничим цехом.

Першим ключовим механізмом виступає трансформація підходів до постачання. Перехід від реактивного задоволення поточних потреб до проактивного планування вимагає від керівництва використання аналітичних даних CRM-системи для точного прогнозування витрат матеріалів. За умови залучення пільгового кредитування або накопичення власних оборотних активів завдяки підвищенню операційної ефективності, підприємству слід орієнтуватися

на укладання тривалих оптових угод з офіційними постачальниками професійної хімії та фурнітури на вітчизняному ринку. Фіксація закупівельних цін на період від трьох до шести місяців фактично виконує функцію операційного форвардного контракту, що забезпечує надійний захист собівартості послуг від непрогнозованих курсових коливань та інфляційних шоків. У цьому контексті управління товарно-матеріальними запасами перетворюється на дієвий інструмент інвестиційної політики: закуплена наперед партія імпортованих барвників стає матеріальним активом, чия дохідність корелює з реальними темпами інфляції у відповідному ринковому сегменті.

Стосовно другого напрямку передбачає адаптацію до нових патернів споживчої поведінки шляхом впровадження інноваційних фінансових рішень. Аналіз вітчизняного ринку свідчить про зміну платіжних преференцій населення на тлі зниження рівня реальних доходів. Очікується подальше зростання питомої ваги безготівкових транзакцій (до 52%), тоді як сервіси відтермінування платежів (модель Buy Now, Pay Later – BNPL), зокрема «Оплата частинами», поступово виходять за межі товарного ритейлу та активно інтегруються у сектор послуг. Стратегічно важливою інвестицією стає розгортання мережі еквайрингу у всіх філіях та підключення BNPL-сервісів від провідних банківських установ для розрахунків за вартісні послуги з комплексної реставрації преміальних виробів. З позиції споживача такий підхід нівелює психологічний бар'єр високого чека завдяки можливості розподілу фінансового навантаження. Водночас для самого підприємства такі операції є абсолютно безпечними: банк-партнер миттєво зараховує повну вартість замовлення (за мінусом фіксованої комісійної винагороди). Це оперативно поповнює високоліквідний оборотний капітал цеху, необхідний для фінансування поточної діяльності, та захищає грошові кошти від знецінення у часі.

Третій полягає в переході до моделі динамічного ціноутворення. В умовах інфляційного тиску критично важливим є безперервний контроль за показниками рентабельності. Автоматизація калькуляції вартості замовлень надає керівництву інструмент для оперативного перегляду прайс-листа на

послуги синхронно зі зміною індексу споживчих цін та подорожчанням імпортованих витратних матеріалів. Відмова від статичних цінників на користь гнучкої цінової політики дає можливість своєчасно компенсувати зростання витрат, перекладаючи частину інфляційного тягаря на споживача та утримуючи маржинальність бізнесу на цільовому рівні. Однак, щоб нівелювати ризики втрати лояльності клієнтів в умовах зростання вартості послуг, підприємство має паралельно інвестувати у формування додаткової споживчої цінності. Це передбачає підвищення стандартів обслуговування (зокрема, забезпечення прозорості відстеження статусу замовлень через автоматизовані сповіщення), а також розширення програм післяпродажного супроводу та гарантій на виконані реставраційні роботи.

1.2. Вплив макроекономічних факторів на інвестиційну діяльність підприємства

Сьогодні інвестиційна діяльність підприємства тісно пов'язана із загальною економічною ситуацією в країні. Саме зовнішні умови визначають, чи наважиться бізнес вкладати кошти у свій розвиток.

Від стану економіки залежать ключові для компанії речі: наскільки легко знайти фінансування, чи можна спрогнозувати майбутні доходи та яким є загальний рівень ризику.

Фундаментальним чинником, що визначає обсяг інвестицій та попит на них, є питома вага заощаджень у доходах інвесторів. Економічна логіка вказує на те, що зі збільшенням доходів зростає і та їх частина, що спрямовується на заощадження, стаючи внутрішнім джерелом інвестиційних ресурсів для розвитку підприємств. Проте механізм трансформації заощаджень у реальні інвестиції часто гальмується через макроекономічну нестабільність. В умовах, коли національна економіка стикається із системними викликами, такими як

воєнні дії або глибокі структурні кризи, інвестиційна привабливість країни істотно знижується, що веде до обережності інвесторів та зменшення припливу капіталу.

Макроекономічна стабільність або її відсутність створює відповідний рівень невизначеності. Нестабільність економічної ситуації не лише підвищує ймовірність несприятливих результатів інвестицій, а й безпосередньо впливає на стан ринку, динаміку цін та ліквідність активів.¹ У цьому контексті інвестиційні рішення підприємств не можуть бути відокремлені від прогнозів щодо майбутнього стану національної та світової економіки. Стан ринку, попит і пропозиція, а також непередбачувана поведінка інвесторів можуть значно посилити інвестиційні ризики, роблячи традиційні моделі планування малоефективними [16].

Інфляційні процеси є одним із найбільш вагомих макроекономічних чинників, що деформують результати інвестиційного аналізу. Вплив інфляції на інвестиційні рішення проявляється через знецінення майбутніх грошових потоків, що вимагає специфічного підходу до дисконтування та прогнозування доходів. Коли підприємство оцінює ефективність капіталовкладень, воно повинно чітко розрізняти номінальну та реальну прибутковість.

У практичній діяльності, якщо підприємство планує інвестувати, наприклад, 2000 гривень на 2 роки при процентній ставці 25% річних (з урахуванням інфляції) та очікуваному темпі інфляції 20%, реальна прибутковість буде значно нижчою. Розрахунок за формулою Фішера дозволяє визначити необхідну реальну процентну ставку, яка забезпечить збереження вартості капіталу. Висока інфляція змушує інвесторів закладати значну інфляційну премію у вартість капіталу, що автоматично підвищує поріг рентабельності для всіх інвестиційних проектів [15].

Процентна ставка є один із найважливіших інструментів управління економікою. Вона прямо впливає на бажання компаній інвестувати, оскільки саме від неї залежить те, наскільки дорогими будуть кредити та інші

запозичення. Коли ми говоримо про номінальну процентну ставку, слід розуміти: вона відображає не лише вартість грошей у певний період часу. Цей показник також враховує загальну зміну цін на ринку та включає своєрідну плату за фінансові ризики. Якщо ж процентні ставки постійно коливаються або є вкрай нестабільними, підприємствам стає набагато складніше планувати своє майбутнє та формувати надійний інвестиційний портфель.

Своєю чергою, облікова ставка Національного банку України слугує головним орієнтиром того, скільки коштують гроші в нашій національній економіці. Простеживши за змінами цієї ставки протягом 2021–2027 років, можна наочно побачити, як фінансовий регулятор реагував на серйозні зовнішні та внутрішні потрясіння. Наприклад, після доволі стабільного періоду наприкінці 2021 року, коли ставка трималася на рівні 8,6%, відбулося її різке підвищення. У 2022 році вона злетіла до 25%. Це була вимушена та оперативна реакція на початок повномасштабного вторгнення, яка мала на меті захистити валютний ринок та втримати економіку.

Згідно з прогнозами НБУ, передбачається поступове зниження ставки: до 13,1% наприкінці 2024 року та до 11,6% у 2026 році, з досягненням цільового рівня 10% у 2027 році [13]. Проте станом на весну 2025 року облікова ставка була збережена на рівні 15,5% через посилення невизначеності та необхідність утримання інфляційних очікувань. Це означає, що вартість кредитного ресурсу для підприємств залишається високою, що обмежує можливості для масштабного інвестування в проекти з низькою маржинальністю.

Ризик є невід'ємним супутником інвестиційної діяльності, проте в умовах економічної нестабільності його рівень зростає експоненціально. Невизначеність щодо майбутнього стану ринку, валютного курсу та політичної ситуації робить процес управління ризиками критично важливим для виживання та розвитку підприємства.

Інвестиційні ризики прийнято поділяти на дві великі групи:

1. Систематичний (загальноєкономічний) ризик: Залежить від факторів, що впливають на всю економіку країни або регіону. Він не може бути усунутий шляхом диверсифікації портфеля. До нього належать зміни в законодавстві, воєнні конфлікти, глобальні фінансові кризи.
2. Несистематичний (індивідуальний) ризик: Пов'язаний з конкретним інвестиційним проектом або діяльністю окремого підприємства. Його можна мінімізувати через ефективне управління та диверсифікацію.

Основними елементами невизначеності, що формують ризик, є величина майбутніх доходів, момент їх отримання, рівень інфляції та валютні ризики. В умовах України воєнні ризики стали домінуючим фактором, що визначає можливість або неможливість ефективного підприємництва. Вони не лише знижують довіру інвесторів, а й безпосередньо впливають на тривалість інвестиційного циклу через руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів.

Одним із найбільш відчутних ризиків для українського бізнесу в 2024–2025 роках став дефіцит людського капіталу. Масштабна міграція та мобілізаційні процеси призвели до того, що реалізація пального на великих мережах АЗС, таких як ОККО, скорочувалася на 12–15% у періоди пікових законодавчих змін у сфері військового обліку. Це створює новий вид операційного ризику - ризик неможливості масштабування бізнесу через відсутність персоналу. Великі інвестори, такі як Метінвест, змушені реагувати на цей виклик через автоматизацію та впровадження штучного інтелекту, щоб компенсувати брак людей («якщо відбудовувати до того, як було, працювати буде нікому») [14].

Держава не залишається осторонь і бере активну участь у підтримці бізнесу, створюючи спеціальні програми для стимулювання інвестицій. Яскравим прикладом такої підтримки є державна платформа Brave1. Вона створена спеціально для того, щоб допомагати розвитку оборонних технологій. Завдяки цій ініціативі переробні підприємства та виробники безпілотників можуть отримати гранти на суму до 8 мільйонів гривень. Крім того, діє програма

пільгового кредитування, яка дає змогу підприємствам оборонно-промислового комплексу (ОПК) залучати позики розміром до 500 мільйонів гривень. Ці кошти спрямовуються на розширення та масштабування виробництва, що, по суті, формує абсолютно новий, потужний напрямок для залучення інвестицій всередині нашої країни.

Якщо поглянути на те, як інвестиції розподіляються по території України, можна помітити одну чітку закономірність. Більша частина капіталу зосереджується саме в тих регіонах, які наразі є більш безпечними та мають добре розвинену інфраструктуру. У цьому процесі столиця відіграє ключову роль. Місто Київ продовжує утримувати позицію беззаперечного лідера, фактично виконуючи функцію головного "локомотива", який рухає інвестиційну активність усієї держави.

Геополітична фрагментація стає базовим параметром оцінки проектів. Капітал обирає «дружні юрисдикції» з прогнозованою політикою. Хоча піки інфляції в Україні очікувано пройдено, процентні ставки залишатимуться відносно високими, що змушує інвесторів надавати перевагу реальним активам замість високоризикових венчурних проектів.

Критичними факторами успіху для інвесторів у 2026 році будуть:

- Диверсифікація портфеля: Розподіл активів між регіонами та класами активів для зниження впливу локальних криз.
- Орієнтація на довгострокову цінність: Вибір секторів зі стабільним попитом (енергетика, безпека).
- Адаптивність до технологічних змін: Здатність швидко впроваджувати інновації, що дають реальний економічний ефект [12].

Постійні ризики, що виникають через економічну нестабільність та воєнні дії в країні, змушують підприємства кардинально змінювати підходи до власної безпеки. Сьогодні бізнес має переходити до проактивного управління ризиками, тобто вчитися передбачати проблеми ще до того, як вони настануть, а не лише

реагувати на їхні наслідки. Для того щоб приймати дійсно обґрунтовані та зважені управлінські рішення, компаніям необхідно використовувати точні аналітичні інструменти. Зокрема, йдеться про такі сучасні кількісні методи, як імітаційне моделювання Монте-Карло (яке дозволяє прорахувати безліч варіантів розвитку подій) та детальний аналіз чутливості бізнесу до змін на ринку. Якщо ж поглянути на практичний досвід великих українських компаній, стає очевидним: найкращий спосіб вижити та адаптуватися до серйозних економічних потрясінь - це цілеспрямовані капіталовкладення. Найбільшу ефективність сьогодні демонструють інвестиції в енергетичну незалежність підприємства, автоматизацію робочих процесів та розбудову надійної логістичної інфраструктури.

Що стосується майбутнього розвитку інвестиційної діяльності в Україні, то він матиме кілька чітких орієнтирів. Насамперед цей процес буде тісно пов'язаний із тим, наскільки успішно вітчизняні підприємства зможуть інтегруватися в європейські виробничі ланцюги та ринки збуту. Крім того, потужним напрямком залишиться розвиток оборонно-промислового сектору (ОПК), а також поступовий перехід бізнесу до сучасних міжнародних стандартів ESG (екологічність, соціальна відповідальність та якісне корпоративне управління). Зрештою, в період майбутнього післявоєнного відновлення економіки лідерські позиції займуть ті компанії, які будуть найбільш гнучкими. Вміння грамотно управляти макроекономічними ризиками та своєчасна готовність впроваджувати новітні технологічні рішення стануть головними перевагами, які допоможуть підприємствам успішно конкурувати та стабільно розвиватися.

1.3. Методи оцінки ефективності інвестиційної політики підприємства

Сьогодні інвестиційну політику вже не розглядають як щось окреме - це невід'ємна частина загальної стратегії компанії. Саме вона визначає, куди, в якій формі та скільки грошей потрібно вкласти, щоб компанія досягла своїх цілей у майбутньому. Проте, коли економічна ситуація нестабільна, кредити різко дорожчають через стрибки процентних ставок, а інфляція з'їдає прибутки, старі та звичні способи оцінки інвестицій просто перестають працювати. Їх треба серйозно змінювати та підлаштовувати під нові реалії. До того ж оцінювати успішність вкладень - це не разова дія. Це постійний процес, який починається з планування та вибору проектів і триває весь час, поки ідея реалізується, аж до фінального аналізу результатів.

Якщо ж дивитися на це з позиції фахівця з менеджменту, то головне завдання такої оцінки - зрозуміти, чи роблять ці вкладення компанію дорожчою та успішнішою на ринку. І при цьому вкрай важливо, щоб бізнес міцно стояв на ногах у фінансовому плані та не ризикував більше, ніж це допустимо. Щоб усе це правильно визначити, не обійтися без комплексного підходу. Потрібно поєднувати суху статистику та фінансові цифри з речами, які складно виміряти грошима - наприклад, з тим, наскільки компанія готова до змін, чи впроваджує вона інновації та чи є соціально відповідальною.

Історичний досвід, зокрема аналіз економічних циклів у США та Європі, свідчить, що методи оцінки інвестицій еволюціонували разом із розвитком фінансових ринків. У періоди відносної стабільності (наприклад, у 1990-х та 2010-х роках) домінували детерміновані моделі, що базувалися на стабільних прогнозних значеннях дисконтних ставок [18]. Однак кризи, подібні до «Великої інфляції» 1970-х або сучасних воєнних та пандемічних шоків, продемонстрували вразливість статичних підходів.

Вплив інфляції на інвестиційні рішення здійснюється через три ключові канали: рух процентних ставок, волатильність цін на активи та зміну ризикових

уподобань інвесторів. Коли інфляція перевищує критичні пороги (наприклад, емпірично визначений рівень у 4,05%), економіка входить у стан «високої інфляції», де реакція на зміну монетарної політики стає менш передбачуваною та більш волатильною. Це створює середовище, у якому методи оцінки повинні враховувати не лише очікувані доходи, а й потенційну ерозію реальної вартості капіталу.

В основі методології оцінки ефективності лежить концепція часової вартості грошей (Time Value of Money), яка стверджує, що грошова одиниця сьогодні варта більше, ніж грошова одиниця в майбутньому. У межах менеджменту інвестиційної діяльності методи традиційно поділяють на дві великі групи: дисконтовані (динамічні) та недисконтовані (статичні).

Динамічні методи: NPV, IRR, PI та DPP

Динамічні методи є найбільш обґрунтованими з теоретичної точки зору, оскільки вони враховують альтернативну вартість капіталу та ризики, пов'язані з часом.

Чиста теперішня вартість (Net Present Value - NPV) виступає центральним показником, який відображає абсолютну величину приросту вартості підприємства в результаті реалізації інвестиційної політики. Розрахунок NPV базується на дисконтуванні різниці між притоками та відтоками реальних грошей протягом усього життєвого циклу проекту. В умовах нестабільних процентних ставок NPV є чутливим до вибору ставки дисконтування (r):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (1.1)$$

де CF_t - чистий грошовий потік у періоді t ; IC - початкові інвестиції; n - тривалість проекту. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект не тільки покриває витрати на капітал, а й генерує додатковий дохід для власників. Проте NPV має обмеження при порівнянні проектів різного масштабу.

Внутрішня ставка прибутковості (Internal Rate of Return - IRR) - це ставка дисконтування, за якої NPV проекту дорівнює нулю. IRR відображає внутрішні можливості проекту з генерації прибутку. У менеджменті цей показник використовується як індикатор «граничного рівня» вартості капіталу: якщо IRR вища за вартість залучених ресурсів (r), проект вважається доцільним. В умовах інфляції IRR дозволяє оцінити «запас міцності» проекту щодо зростання процентних ставок. Проте при нестабільних грошових потоках може виникати проблема множинності IRR, що ускладнює прийняття рішень.

Індекс прибутковості (Profitability Index - PI) є відносним показником, що демонструє ефективність кожного вкладеного долара чи гривні. Його розраховують як відношення приведеної вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (1.2)$$

Якщо $PI > 1$, проект додає вартості. Цей метод є незамінним при формуванні інвестиційної політики в умовах жорсткого бюджетного обмеження, коли підприємство повинно обрати найбільш ефективні проекти серед множини прибуткових [19].

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period - DPP) визначає час, необхідний для того, щоб приведені доходи покрили суму інвестиційних витрат. У нестабільному середовищі DPP стає критичним критерієм, оскільки він прямо пов'язаний з ліквідністю та ризиком необоротних втрат капіталу.

Нестабільність процентних ставок та інфляції робить майбутні результати інвестиційної політики імовірнісними за своєю природою. Традиційні методи DCF, які базуються на точкових оцінках («найкраща здогадка»), не здатні відобразити повний спектр ризиків. Сучасний менеджмент вимагає використання кількісних методів оцінки ризику.

Нестабільність процентних ставок та інфляції робить майбутні результати інвестиційної політики імовірнісними за своєю природою. Традиційні методи DCF, які базуються на точкових оцінках («найкраща здогадка»), не здатні відобразити повний спектр ризиків. Сучасний менеджмент вимагає використання кількісних методів оцінки ризику.

Метод «що буде, якщо» (what-if analysis) дозволяє оцінити рівень стійкості інвестиційного проекту до зміни окремих вхідних параметрів при незмінності інших. Основне завдання полягає у визначенні критичних факторів ризику, зміна яких має найбільший вплив на NPV або IRR.

Процедура аналізу чутливості включає:

1. Вибір результуючого показника (наприклад, NPV).
2. Визначення ключових факторів впливу: обсяг продажів, ціна одиниці продукції, питомі змінні витрати, сума постійних витрат, ставка дисконтування, рівень інфляції.
3. Розрахунок коефіцієнтів еластичності - процентної зміни результату при зміні фактора на 1%.

Чим вищим є коефіцієнт еластичності за певним параметром, тим ризикованішим є проект у цьому аспекті. Наприклад, в умовах високої інфляції проекти часто демонструють високу чутливість до ціни реалізації та вартості сировини. Проте аналіз чутливості має обмеження - він не враховує кореляцію між факторами (наприклад, зростання інфляції зазвичай супроводжується зростанням процентних ставок).

На відміну від аналізу чутливості, метод сценаріїв дозволяє оцінити комбінований вплив факторів. Менеджери розробляють кілька варіантів розвитку подій (сценаріїв):

- Оптимістичний: Високий попит, помірна інфляція, зниження процентних ставок.

- Найбільш ймовірний (базовий): Помірне зростання, стабільні тренди.
- Песимістичний: Стагнація ринку, висока інфляція, жорстка монетарна політика.

Кожному сценарію присвоюється суб'єктивна ймовірність реалізації (P_i), де $\sum P_i = 1$. На основі цих даних розраховується математичне сподівання NPV ($E[NPV]$) та середньоквадратичне відхилення, яке виступає мірою ризику. Використання «дерева рішень» дозволяє візуалізувати послідовність управлінських виборів та ймовірнісних подій у часі, що особливо цінно для багатоетапних інвестиційних проектів.

Метод Монте-Карло є найбільш потужним інструментом оцінки ризику, що базується на комп'ютерній імітації тисяч можливих варіантів розвитку подій. Він об'єднує аналіз чутливості та аналіз розподілу ймовірностей.

Традиційний аналіз DCF часто виявляється занадто статичним для сучасних умов, оскільки він припускає, що інвестиційне рішення приймається один раз на початку проекту і не змінюється. Проте в реальності менеджери мають можливість адаптуватись до змін ринкової ситуації: розширювати успішні проекти, призупиняти збиткові або переходити на альтернативні технології. Ці можливості мають цінність, яку дозволяє оцінити метод реальних опціонів (Real Options Valuation - ROV).

Метод реальних опціонів розглядає інвестиційний проект як «набір прав, але не зобов'язань» здійснювати певні дії залежно від майбутніх подій [7].

Сучасний менеджмент відходить від виключно фінансових метрик оцінки. Впровадження екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG – Environmental, Social, Governance) стає невід'ємною частиною перевірки інвестицій. Це обумовлено як тиском регуляторів, так і усвідомленням того, що ESG-фактори прямо впливають на довгострокові фінансові показники та платоспроможність компанії (перспектива «зовні-всередину»).

Оцінка суттєвості (materiality) в ESG дозволяє менеджменту сфокусувати ресурси на тих сферах, які мають найбільший вплив на бізнес [9]. Підхід подвійної суттєвості (Double Materiality) передбачає аналіз у двох вимірах:

1. Як ESG-фактори впливають на фінансовий стан компанії (фінансова суттєвість).
2. Як діяльність компанії впливає на довкілля та суспільство (зовнішня суттєвість).

Метадослідження підтверджують, що 58% корпоративних досліджень демонструють позитивний зв'язок між високими ESG-рейтингами та фінансовими показниками. Використання ESG-рейтингів від агентств (MSCI, Sustainalytics, Refinitiv) дозволяє порівнювати інвестиційну політику підприємства з найкращими світовими практиками.

Для українських підприємств у 2024-2025 роках оцінка інвестиційної політики відбувається в умовах глибоких трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища. Традиційні моделі зростання та експансії замінюються стратегіями адаптації та відновлення.

В умовах воєнного стану акценти в оцінці зміщуються з довгострокової прибутковості на короткострокову виживаність та стійкість.

В умовах обмеженого доступу до зовнішніх кредитів (через високі процентні ставки та ризики) зростає роль внутрішніх джерел - реінвестованого прибутку та власних заощаджень власників. Оцінка інвестиційної політики повинна враховувати альтернативну вартість використання цих коштів у порівнянні з їх триманням у валютних активах для захисту від девальвації та інфляції.

Методологія оцінки ефективності інвестиційної політики підприємства в сучасних умовах повинна бути багатовекторною та адаптивною. Для спеціальності «Менеджмент» критично важливо розуміти, що цифри фінансової

звітності є лише верхівкою айсберга, а реальна ефективність визначається стратегічною відповідністю та стійкістю до макроекономічних шоків.

У підсумку, сучасна інвестиційна політика - це не просто план витрат, а динамічний інструмент управління вартістю, де методи оцінки виступають навігаційною системою в умовах економічного «шторму». Тільки поєднання класичної фінансової математики з сучасними підходами до аналізу ризиків та сталого розвитку дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та створювати реальну цінність для суспільства та акціонерів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП (Reborn)

Таблиця 1.1

Характеристика підприємства «Reborn»

Характеристика	Опис
Назва підприємства	«Reborn»
Сфера діяльності	Сфера послуг
Спеціалізація	Ремонт, реставрація, фарбування та професійна чистка взуття, сумок і одягу
Основна мета діяльності	Надання якісних послуг з відновлення та догляду за виробами; продовження терміну їх експлуатації; задоволення потреб клієнтів у професійному сервісі

Джерело: складено автором на основі [17].

ФОП «Reborn» є підприємством сфери послуг, яке спеціалізується на ремонті, реставрації, фарбуванні та професійній чистці взуття, сумок і одягу. Основною метою діяльності підприємства є надання якісних послуг з відновлення та догляду за виробами, продовження терміну їх експлуатації та задоволення потреб клієнтів у професійному сервісі.

Підприємство функціонує у формі фізичної особи-підприємця, що забезпечує гнучкість управління, швидкість прийняття рішень та адаптацію до змін ринкового середовища. Діяльність компанії орієнтована на споживачів, які потребують якісного догляду за особистими речами та прагнуть зберегти їх зовнішній вигляд і функціональність.

Організаційна структура ФОП «Reborn» має лінійний характер, що є характерним для малого бізнесу у сфері послуг. Управління підприємством

здійснюється безпосередньо власником, а координація виробничих процесів забезпечується через взаємодію між адміністраторами філій, працівниками цеху та майстрами. Така структура дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати контроль якості виконання робіт.

Творцями та ідеологами проєкту є підприємці Валерій та Анастасія Гранкіни. Ключовим нематеріальним активом на етапі запуску став їхній попередній професійний досвід: до створення власної справи обоє працювали проджект-менеджерами у великому системному банку. Цей факт має фундаментальне значення для розуміння організаційно-економічної природи підприємства. Перехід із суворо регламентованого фінансового сектору у сферу крафтових побутових послуг дозволив імплементувати високі стандарти операційного управління, формалізації бізнес-процесів, контролю якості (Quality Assurance) та клієнтського сервісу. На сьогоднішній день Анастасія Гранкіна повністю зосереджена на розвитку справи, виступаючи власником та керівником, тоді як Валерій продовжує кар'єру в індустрії проєктного менеджменту, ймовірно, виступаючи стратегічним радником проєкту.

З юридичної точки зору, базовим суб'єктом господарювання в Україні виступає Фізична особа-підприємець (ФОП) Гранкіна Анастасія Сергіївна. Реєстрація була здійснена 03.03.2020 року, ідентифікаційний код в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) - 3276601422.

Таблиця 1.2

Базові організаційно-правові та реєстраційні характеристики підприємства

Критерій оцінки	Фактичні дані підприємства	Економічний зміст та вплив на інвестиційну політику
Юридичний статус	Фізична особа-підприємець (ФОП)	Оптимізація податкового навантаження на ранніх етапах життєвого циклу бізнесу. Спрощена система бухгалтерського обліку дозволяє вивільняти кошти для реінвестування в R&D та маркетинг.
ПІБ керівника / власника	Гранкіна Анастасія Сергіївна	Високий рівень централізації стратегічних рішень. Забезпечення гнучкості та швидкості реакції на зміни ринкової кон'юнктури.
ЄДРПОУ (Код)	3276601422	Офіційна ідентифікація суб'єкта для укладання B2B контрактів, співпраці з логістичними операторами та банками.
Комерційне найменування	Reborn (РЕБОРН)	Англомовний неймінг (англ. "перероджений", "відроджений"), що ідеально відображає суть бізнесу (реставрація) та полегшує подальшу експансію на міжнародні ринки без необхідності ребрендингу.
Дата реєстрації	03.03.2020	Бізнес функціонує понад чотири роки, пройшовши етапи пандемії та початку повномасштабної війни, що підтверджує високий рівень антикрихкості бізнес-моделі.

Джерело: складено автором на основі [17].

Компанія «Reborn» здійснює свою виробничо-господарську діяльність на ринку спеціалізованих послуг, фокусуючись на сегменті преміального та комплексного догляду за виробами індивідуального споживання. Основний

профіль діяльності охоплює глибоку чистку, професійний ремонт, комплексну реставрацію та відновлення кольору (фарбування) взуття, сумок, верхнього одягу та інших виробів зі шкіри, замші, нубуку та комбінованих текстильних матеріалів. Правова форма ведення бізнесу у вигляді фізичної особи-підприємця (ФОП) є класичною та найбільш раціональною моделлю для даного масштабу діяльності в реаліях українського законодавства. Вона забезпечує відносну простоту ведення бухгалтерського та податкового обліку, високу оперативність в ухваленні управлінських рішень, гнучкість у взаємодії з контрагентами та можливість застосування спрощеної системи оподаткування, що суттєво знижує фіскальне навантаження на операційний прибуток.

Галузева специфіка компанії «Reborn» має яскраво виражений антициклічний характер, що є критично важливим аспектом для розуміння її економічної стійкості. В умовах макроекономічної нестабільності, падіння реальних наявних доходів населення, девальваційних очікувань та безпрецедентного зростання цін на споживчі товари (зокрема, на імпортне брендове взуття, шкіргалантерею та одяг), споживча поведінка цільової аудиторії зазнає глибоких трансформацій. Замість придбання нових елементів гардероба (що вимагає значних одноразових капіталовкладень з боку домогосподарств), клієнти все частіше звертаються до послуг з реставрації, професійного відновлення та подовження життєвого циклу вже наявних речей. Це формує стійкий, еластичний за доходами попит на послуги підприємства навіть у періоди гострих економічних рецесій.

Водночас, зростаючі вимоги сучасних споживачів до якості обслуговування перетворюють традиційні, історично сформовані послуги з ремонту взуття на високотехнологічний та наукомісткий процес комплексної реставрації (так зване «spa для речей»). Цей процес вимагає використання спеціалізованого кліматичного та механічного обладнання, високоякісних хімічних реагентів, барвників та фінішних покриттів (які у переважній більшості є продуктом імпортного виробництва), а також залучення вузькопрофільних фахівців - колористів, реставраторів, технологів.

Специфіка діяльності підприємства вимагає формування складного, багаторівневого організаційно-економічного механізму, який би забезпечував безперебійність технологічних процесів. Оскільки послуги мають виражений матеріаломісткий характер, підприємство є надзвичайно чутливим до макроекономічних шоків, зокрема до інфляційних процесів та коливань валютного курсу. Згідно з аналітичними даними Національного банку України, у першому кварталі 2026 року інфляційний тиск залишався високим: у березні 2026 року загальна інфляція пришвидшилася до 7,9% у річному вимірі, а базова інфляція досягла позначки 7,1%, що перевищило попередні прогнози макропоказники НБУ [8]. Такий інфляційний фон, зумовлений перенесенням на ціни зростаючих витрат бізнесу, фундаментальним тиском з боку виробничих витрат та ефектами від фактичного послаблення курсу національної валюти [2], безпосередньо імплементується у собівартість послуг «Reborn». Ціни на імпорتنі фарби, розчинники, спеціалізовану хімію, фурнітуру та амортизація обладнання зростають пропорційно або навіть випереджаючими темпами порівняно з офіційними інфляційними індексами.

спішне функціонування будь-якого підприємства, здатність реалізовувати довгострокову інвестиційну політику та генерувати прибуток залежить від раціональності побудови його організаційної структури. Організаційна структура визначає розподіл повноважень, зон відповідальності, ієрархію підпорядкування та механізми інформаційної взаємодії між різними ланками управління. Згідно з академічними підходами до аналізу менеджменту, відсутність чітко прописаних процедур виконання функцій структурних одиниць часто є проблемою малого бізнесу. Однак у компанії «Reborn» організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом із чітко вираженими елементами територіальної децентралізації (наявність мережі відокремлених філій прийому-видачі замовлень), що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів у різних логістичних локаціях міста, зберігаючи при цьому суворий централізований контроль над ключовим виробничим процесом.

Очолює підприємство власниця бізнесу - ФОП Гранкіна А.С., яка виконує функції вищого керівництва та стратегічного інвестора. До її виключної компетенції належить формування глобальної стратегії розвитку бренду, визначення векторів інвестиційної політики (наприклад, ухвалення рішень щодо географічної експансії, відкриття нових філій, закупівлі дороговартісного капітального обладнання), представництво компанії у відносинах з державними контролюючими органами та фінансовими установами, глобальне управління фінансовими потоками, а також остаточне затвердження політики ціноутворення на послуги.

Проте, архітектурним ядром та головним рушійним елементом операційної діяльності компанії є посада Керівника виробничого підрозділу (Керівника цеху). У рамках досліджуваного підприємства ця ланка управління концентрує на собі абсолютну більшість тактичних та операційних процесів, забезпечуючи життєздатність всього організаційно-економічного механізму. Керівник цеху виступає інтегратором інформаційних, матеріальних та людських потоків, об'єднуючи "фронт-офіс" (адміністраторів на територіально віддалених філіях) та "бек-офіс" (безпосередньо виробничі потужності, де зосереджені майстри та обладнання).

Функціональне навантаження Керівника цеху є екстремально високим і охоплює наступні критично важливі напрямки:

1. Управління ланцюгами постачання та матеріально-технічне забезпечення. Керівник цеху несе одноосібну відповідальність за забезпечення виробництва всіма необхідними ресурсами. Це передбачає безперервний пошук, контрактацію, закупівлю та фізичний розподіл витратних матеріалів (специфічної хімії, натуральної шкіри, фарб десятків відтінків, клеїв). В умовах нестабільності цін цей процес вимагає глибокого аналітичного підходу до моніторингу ринку постачальників для мінімізації закупівельних цін та хеджування інфляційних ризиків.

2. Диспетчеризація, маршрутизація та виробниче планування. Керівник здійснює агрегацію готових (прийнятих) замовлень з усіх філій компанії, проводить їх глибоку експертну класифікацію за рівнем технологічної складності, типом матеріалу та пріоритетністю строків. Далі відбувається процес «роздачі роботи майстрам» - інтелектуальний розподіл виробничих завдань, що враховує індивідуальні компетенції кожного окремого реставратора, його поточне завантаження та психологічний стан.
3. Управління комунікаційною моделлю «цех-адміністратор-клієнт». Цей формат узгодження є унікальним ноу-хау компанії у сфері клієнтського сервісу. Керівник цеху виступає єдиним центром експертизи: він приймає інформацію від адміністраторів щодо побажань клієнта, аналізує технічну можливість виконання реставраційних робіт, формує кошторис (внутрішню собівартість плюс маржу) і передає це адміністратору для фінального узгодження з клієнтом. Керівник цеху "закриває" ці узгодження, беручи на себе відповідальність за реалістичність обіцяних клієнту результатів.
4. Управління персоналом цеху та контроль якості. Ця функція передбачає ведення постійної, щогодинної комунікації з майстрами-реставраторами. Керівник консультує їх у складних технологічних випадках, контролює дотримання стандартів якості на кожному етапі відновлення виробу, забезпечує майстрів ергономічними та безпечними умовами праці (оскільки робота з хімічними розчинниками належить до категорії шкідливих), а також здійснює фінальну перевірку (ВТК - відділ технічного контролю) перед відправкою готового замовлення назад на філію.

Наступний рівень організаційної ієрархії формують Адміністратори філій. Вони територіально децентралізовані і виконують виключно функції "фронт-офісу" та первинної клієнтської комунікації. До їхніх обов'язків входить: первинний огляд виробів, базова консультація клієнтів за стандартизованими скриптами, трансляція клієнтських очікувань до цеху, узгодження фінальної

вартості послуг після експертизи Керівника цеху, приймання оплат, оформлення супровідної документації та фізична видача готових замовлень. Від професійності та емпатії адміністраторів прямо залежить рівень конверсії звернень у реальні, оплачені замовлення.

Безпосереднє створення доданої вартості на підприємстві здійснюють Майстри (реставратори, шевці, колористи, технологи з чистки). Це виробничий персонал, що локалізований у центральному цеху. Їхня праця характеризується високим ступенем індивідуалізації, вимагає не лише технічних навичок, але й художнього смаку, глибокого розуміння фізико-хімічних властивостей матеріалів та просторової уяви. Управління такою категорією персоналу вимагає застосування специфічних, гнучких методів мотивації.

Така організаційна архітектура, незважаючи на свою стрункість та логічність, містить суттєві структурні ризики (bottlenecks). Ключовим вразливим місцем є надмірна концентрація функцій управління операційним циклом у руках Керівника цеху. Фактично, ефективність підприємства, пропускна здатність виробництва та швидкість узгодження замовлень лімітуються фізичними можливостями однієї посадової особи. Це створює класичний ризик "єдиної точки відмови" (Single Point of Failure).

Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства не може бути повним без глибокої інтеграції в аналіз макроекономічного середовища. Оскільки тема роботи стосується інвестиційної політики підприємства в умовах нестабільності процентних ставок та високої інфляції, необхідно детально формалізувати ці зовнішні шоки, спираючись на офіційні дані регулятора. Період 2024–2026 років в Україні формує надзвичайно агресивне та турбулентне середовище для розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ).

Ключовими макроекономічними детермінантами, які формують екзогенні умови діяльності ФОП Гранкіна А.С., є динаміка індексу споживчих цін

(інфляція) та еволюція облікової ставки Національного банку України, що слугує бенчмарком вартості грошей в економіці.

Згідно з консолідованими аналітичними звітами Національного банку України, у перші місяці 2025 року інфляція в країні прогнозовано зростала через вплив як тимчасових чинників (ефекти нижчих минулорічних урожаїв, що вплинуло на глобальні ціни на продовольство та, опосередковано, на споживчий кошик), так і фундаментальних економічних факторів, передусім - потужного тиску з боку виробничих витрат бізнесу. За підсумками 2025 року інфляція сягнула 9,7%.

Ситуація у першій половині 2026 року продовжувала залишатися напруженою. У березні 2026 року загальна інфляція пришвидшилася до 7,9% у річному вимірі (р/р), а базова інфляція, яка виключає короткострокові коливання цін, зросла до 7,1%. Ці показники суттєво перевищили попередні оптимістичні прогнози НБУ, закладені в Інфляційному звіті за січень 2026 року [2]. За оцінками монетарного регулятора, зростання цін продовжувалося і у квітні 2026 року. Більше того, оновлені макроекономічні прогнози НБУ передбачають триваліше повернення до цільових показників інфляційного таргетування: очікується, що інфляція уповільниться до 6,6% лише у 2026 році, досягне 6,5% наприкінці 2027 року, і лише у 2028 році повернеться до стратегічної цілі НБУ у 5%. Серед причин такого повільного зниження називаються суттєві втрати від війни, подальше перенесення на споживачів зростаючих витрат бізнесу, погіршення врожаїв та ефекти від фактичного послаблення гривні до євро.

Для стримування цих інфляційних процесів та запобігання розбалансуванню курсових очікувань, Національний банк України змушений реагувати утриманням жорсткої монетарної політики. Динаміка облікової ставки НБУ у 2025-2026 роках демонструвала політику дорогих грошей:

- З 01 січня по 23 січня 2025 року ставка становила 13,5%.
- З 24 січня по 06 березня 2025 року - 14,5%.

- З 07 березня 2025 року відбулося підвищення до 15,5%, яке тривало до 29 січня 2026 року.
- З 30 січня 2026 року ставку було знижено лише на 0,5 в.п. до 15%, і станом на 1 травня 2026 року Правління НБУ ухвалило рішення зберегти її на цьому рівні. Більш того, оновлений прогноз НБУ вже передбачав триваліше збереження високої ставки порівняно з попередніми очікуваннями (планувалося утримання ставки 15,5% до IV кварталу 2025 року). Перехід до циклу пом'якшення процентної політики відбудеться лише за умови відсутності загроз для стійкого сповільнення інфляції.

Для підприємства «Reborn», як і для всього сектору мікро- та малого підприємництва, збереження облікової ставки на рівні 15% має фундаментальні, обмежувальні наслідки для інвестиційної політики. Висока облікова ставка автоматично ретранслюється комерційними банками у високу вартість кредитних ресурсів для реального сектору економіки. На практиці це означає, що вартість боргового капіталу (кредитних ліній, овердрафтів, цільових кредитів на купівлю обладнання) для ФОП сягає 22-28% річних з урахуванням усіх комісій та страхових платежів.

Для Керівника цеху «Reborn», відповідального за закупівлю імпортних матеріалів, цей валютний консенсус означає, що ризик різких, шоківих девальвацій гривні мінімізується. Однак, повзуча девальвація (послаблення гривні до євро) та імпортована інфляція продовжуватимуть чинити системний тиск на собівартість послуг, вимагаючи проактивного управління ціноутворенням та запасами. Крім того, на макрорівні варто враховувати і вплив глобальних чинників, таких як наслідки війни на Близькому Сході, які, за базовим сценарієм НБУ, додають 1,5 відсоткового пункту до річної інфляції в Україні (в альтернативному, більш песимістичному сценарії - до 3,0 в.п.). Це додатково тисне на ціни енергоносіїв та логістику, що також відбивається на операційних витратах підприємства.

На відміну від промислових чи аграрних підприємств, де ресурсний потенціал визначається площею земельних угідь чи потужністю важкого машинобудування, в сервісному мікробізнесі ключовими активами є інтелектуально-кадровий капітал, технологічна оснащеність та ефективність управління матеріальними запасами. Забезпечення цеху всіма необхідними ресурсами для роботи, як зазначає у своєму профілі Керівник цеху, є не просто логістичною функцією, а повноцінною інвестиційно-захисною стратегією.

Виробничий процес у цеху «Reborn» підтримується спеціалізованим парком обладнання, що включає: професійні витяжні системи для безпечної роботи з леткими розчинниками, компресорні станції з багатоступеневою системою очищення повітря, високоточні аерографи для нанесення фінішних покриттів, кліматичні камери з мікропроцесорним контролем температури та вологості для полімеризації фарб, пресове обладнання та спеціалізовані швейні машини для роботи з надщільною шкірою. Технологічний рівень обладнання є високим, однак його експлуатація супроводжується значним зносом. Враховуючи, що утримання Національним банком облікової ставки на рівні 15% прогнозується як мінімум до початку 2027 року (коли очікується перехід до циклу пом'якшення політики), капітальні інвестиції в оновлення цього обладнання за рахунок кредитних коштів залишатимуться замороженими. Реновація основних засобів здійснюється виключно за рахунок накопиченого амортизаційного фонду.

Найбільш критичною зоною відповідальності Керівника цеху є управління запасами (Inventory Management). В умовах, коли інфляція в Україні у 2026 році демонструє стійкість (7,9%), а фундаментальний тиск з боку витрат посилюється, політика формування матеріальних запасів перетворюється з операційної рутини на ключовий елемент інвестиційної політики підприємства.

Ланцюг постачання підприємства характеризується високим рівнем складності:

1. Надширока номенклатура: Для задоволення індивідуальних запитів клієнтів (які приносять вироби різних брендів, кольорів та фактур) цех повинен мати в наявності сотні позицій: базові пігменти для колористики, поліуретанові та акрилові фініші (від ультра-матових до високоглянцевих), праймери, очисники різного ступеня агресивності, спеціалізовані клеї (десмокол, наїрит), фурнітуру. Відсутність бодай одного мікрокомпонента зупиняє виробничий цикл конкретного замовлення, порушуючи строки видачі та нівелюючи зусилля адміністраторів на філіях.
2. Висока імпортозалежність: Як було зазначено раніше, лєвова частка (понад 85%) собівартості матеріалів формується продукцією іноземного походження. Це робить підприємство безпосереднім реципієнтом валютних ризиків та глобальної інфляції.
3. Логістичні розриви та тимчасові лаги: Постачання матеріалів з країн ЄС може ускладнюватися бюрократичними та логістичними затримками. Це змушує Керівника цеху відмовлятися від ощадливої системи постачання "Just-in-Time" (яка ідеально підходить для стабільних економік) на користь моделі "Just-in-Case", формуючи значні страхові запаси (Safety Stock).

В умовах макроекономічної нестабільності та високої інфляції найефективнішою (і часто єдиною доступною) інвестиційною стратегією для такого підприємства стає трансформація вільного грошового потоку у ліквідні товарно-матеріальні цінності. Закупівля італійських фарб чи німецьких клеїв партіями "наперед" (на 6-9 місяців роботи) виконує подвійну функцію:

- Хеджування від зростання цін: Матеріали дорожчають на складі разом з інфляцією та девальвацією. Інвестуючи гривню (яка втрачає 7,9% купівельної спроможності щорічно) у тверді матеріальні активи, підприємство фактично отримує приховану дохідність, уникнувши закупівлі цих самих матеріалів за вищими цінами у майбутньому.

- Забезпечення операційної безперервності: Наявність власного "міні-складу" робить цех незалежним від тимчасових перебоїв у роботі офіційних дистриб'юторів в Україні.

Проте, така інвестиційна політика має і свої обмеження: заморожування капіталу в запасах позбавляє підприємство ліквідності, необхідної для оперативного реагування на форс-мажори, а деякі види хімії мають обмежений термін придатності (Shelf Life), що створює ризик їх псування та списання. Балансування між цими ризиками вимагає від Керівника цеху найвищого рівня управлінської компетенції.

Проведене комплексне дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства «Reborn» дозволяє систематизувати його стан та сформувати базис для подальшого аналізу та вдосконалення інвестиційної політики:

1. Стійкість організаційно-операційної моделі. Підприємство функціонує на основі раціональної лінійно-функціональної структури. Унікальний формат трансакційної взаємодії «цех-адміністратор-клієнт» забезпечує високий рівень клієнтського сервісу та контролю якості. Проте ця модель досягла межі своєї екстенсивної ефективності. Роль Керівника виробничого підрозділу є гіперцентралізованою: він акумулює всі функції логістики, дефектовки, розподілу завдань та контролю. Для забезпечення подальшого зростання бізнесу необхідні інвестиції в автоматизацію процесів управління та CRM-системи, що дозволить делегувати частину рутинних комунікацій на рівень адміністраторів філій.
2. Антициклічність та економічна ефективність. Незважаючи на складні макроекономічні умови 2024-2026 років, компанія демонструє вражаючу економічну динаміку. Прогнозоване зростання операційного прибутку на 104,49% порівняно з 2024 роком та утримання рентабельності продажів на рівні 17% свідчить про ефективну адаптацію бізнесу до інфляційних реалій. Специфіка послуг з реставрації дозволяє підприємству успішно

функціонувати в умовах падіння купівельної спроможності населення, коли ремонт стає раціональною альтернативою придбання нових речей.

3. Висока вразливість до макроекономічних шоків з боку витрат. Головною загрозою для економічної стабільності підприємства є екстремальна імпортозалежність матеріальної бази. В умовах інфляційного тиску, який у першому кварталі 2026 року перевищив прогнози НБУ і сягнув 7,9% , та повзучої девальвації, собівартість послуг стрімко зростає. Управління запасами з боку Керівника цеху перетворюється на ключовий інструмент хеджування цих ризиків.
4. Специфіка формування інвестиційної політики в умовах жорсткої монетарної політики. Фундаментальним бар'єром для інтенсивного розвитку підприємства є утримання Національним банком України облікової ставки на рівні 15%. Це робить залучення зовнішнього банківського фінансування нерентабельним. У таких умовах (які, за прогнозами , триватимуть щонайменше до кінця 2026 - початку 2027 року) інвестиційна політика ФОП Гранкіна А.С. об'єктивно зводиться до моделі самофінансування. Наявні внутрішні ресурси мають бути консолідовані та спрямовані не на екстенсивне капітальне будівництво, а на інтенсифікацію: інвестиції в оборотний капітал (стратегічні запаси матеріалів), інвестиції у збереження та розвиток людського капіталу майстрів та цифровізацію організаційних процесів.

2.2. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання інвестиційна діяльність підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та ефективного функціонування. Особливого значення інвестиційна політика набуває в умовах нестабільності процентних ставок та

високого рівня інфляції, коли підприємства змушені адаптувати власну діяльність до постійних змін економічного середовища. Аналіз інвестиційної діяльності дає можливість оцінити ефективність використання ресурсів, визначити перспективні напрями розвитку та виявити фактори, що впливають на фінансові результати підприємства.

Основним напрямком залишається надання комплексних послуг з догляду. Компанія пропонує чистку, ремонт, фарбування, реставрацію та кастомізацію взуття (снікерів, черевиків, туфель), а також реставрацію сумок. Крім того, завдяки наявності потужного екстракторного обладнання, компанія диверсифікувала свій сервіс, інвестувавши в напрямок хімічистки пухових, ватних та вовняних ковдр.

Цінова політика підприємства є динамічною та відображає як загальнонаціональні інфляційні процеси, так і зростання преміальності (Brand Equity) самого бренду. На етапі зародження бізнесу підприємство використовувало стратегію проникнення на ринок (Penetration Pricing), пропонуючи висококонкурентні ціни.

Таблиця 2.1

Еволюція цінової політики та сервісної матриці

Категорія послуги / товару	Вартість на етапі запуску (весна 2020 р.), грн.	Поточний середній чек (оціночно), грн.	Економічний коментар щодо ціноутворення
Чистка текстилю, синтетики, літнього взуття та кросівок	200	400 - 800	Послуга з найменшою собівартістю, виступає як драйвер генерації трафіку (Lead Magnet).
Чистка шкіри, замші, класичного та демісезонного взуття	300	800 - 1200	Потребує використання спеціалізованої хімії та більш кваліфікованої ручної праці, що виправдовує вищу маржу.
Чистка нубуку та зимового взуття	400	1000 - 1500	Висока складність виведення реагентів та солі з матеріалів після зимового періоду експлуатації.

Фарбування взуття	від 200	1500 - 2500+	Послуга з найвищою доданою вартістю (High-Ticket offer). Вимагає колористичної експертизи.
Покриття водовідштовхувальним засобом	50	150 - 300	Класичний інструмент крос-продажів (Cross-sell) для збільшення середнього чека (Average Order Value).
Загальний середній чек підприємства	~250-300	400 - 2500	Індикація переходу компанії з мас-маркету до сегмента середній/преміум.

Джерело: складено автором на основі [17].

Для формування вичерпного розуміння ринкових позицій, нижче наведено детальний порівняльний аналіз трьох ключових гравців на ринку догляду за одягом та взуттям у Києві: Reborn (спеціалізована снікер-хімчистка та майстерня з реставрації), ЦЕХ (високотехнологічна міська мережа експрес-хімчисток) та KIMS (національна мережа екочистки преміум-класу). Ці три суб'єкти господарювання репрезентують абсолютно різні стратегічні підходи до проникнення на ринок, залучення клієнтів та архітектури надання послуг.

Порівняння структуроване навколо чотирьох критичних показників ефективності: цінова архітектура (ціни), спектр надаваних послуг, масштаб мережі (кількість точок) та рівень розвитку цифрових сервісів, які виступають головним драйвером клієнтського досвіду. Дані інтегрують візуальну аналітику прайс-листів та спеціалізованих матриць послуг, що застосовуються компаніями для тарифікації складних завдань.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика цінової політики та конкурентних позицій підприємства

Показник	Reborn	ЦЕХ	KIMS
Ціни на послуги	Чистка взуття - 800 грн; хімчистка черевиків - 1000 грн; фарбування – 800 - 1000 грн; доставка - 200 грн	Casual/Frozen: чистка взуття – від 800 до 1380 грн; фарбування – від 1270 до 3200 грн; кур'єр – 350–500 грн	Casual: від 1100 до 1270 грн; Premium: від 1350 до 1650 грн; максимальна ціна – до 3000 грн; кур'єр – 350–600 грн
Основні послуги	Реставрація, фарбування, ремонт і чистка взуття, сумок та одягу	Хімчистка одягу, взуття, сумок, домашнього текстилю	Повний комплекс послуг з догляду та реставрації виробів
Кількість точок	5 локацій у Києві	10–11 пунктів у Києві	Всеукраїнська мережа
Цифрові сервіси	Instagram, Telegram, сайт, онлайн-продаж товарів	Мобільний додаток, онлайн-відстеження замовлень	Онлайн-кабінет, автоматизація, чат-боти
Позиціонування	Спеціалізований сервіс з індивідуальним підходом	Міська мережа середнього сегмента	Преміальна національна мережа

Ключовою проблемою інвестиційної політики підприємства у звітному періоді є обмеженість доступу до зовнішніх джерел фінансування. Станом на першу половину 2026 року Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 15%. Збереження облікової ставки на такому високому рівні означає, що суттєвого здешевлення комерційних кредитів не відбувається, а банки продовжують орієнтуватися на високу вартість ресурсу. Для ФОП це формує вартість класичного банківського кредитування на рівні понад 20-25% річних, що значно перевищує базову рентабельність багатьох інвестиційних проєктів у сфері послуг.

У зв'язку з цим, структура джерел фінансування інвестиційної діяльності «Reborn» має яскраво виражений консервативний характер:

1. Власні кошти (понад 90% інвестиційного капіталу): Нерозподілений операційний прибуток та амортизаційні відрахування виступають безальтернативним джерелом для покриття поточних потреб в оновленні обладнання та закупівлі сировини.

2. Державна підтримка та пільгове кредитування (потенційний резерв): Через дорожнечу комерційних позик, єдиним раціональним інструментом зовнішнього боргового фінансування залишається державна програма «Доступні кредити 5-7-9%».

В умовах, коли загальна інфляція в Україні у березні 2026 року пришвидшилася до 7,9% у річному вимірі (з базовою інфляцією на рівні 7,1%), інвестиційна поведінка підприємства трансформується. Витрати бізнесу продовжують зростати через подорожчання сировини, товарів та енергоносіїв. Відповідно, інвестиційний портфель ФОП Гранкіна А.С. розподіляється за трьома основними напрямками:

1. Інвестиції в оборотний капітал (Хеджування інфляційних ризиків). Найбільша частка вільних коштів спрямовується Керівником цеху на формування стратегічних запасів імпортних матеріалів (професійної хімії, фарб, розчинників). Оскільки інфляція суттєво тисне на собівартість, а ціни на імпорт залежать від валютного курсу, закупівля матеріалів партіями на кілька місяців вперед є найефективнішою інвестицією, яка захищає капітал від знецінення.

2. Капітальні інвестиції в оновлення основних засобів. Специфіка реставрації взуття та сумок вимагає застосування дороговартісного спеціалізованого обладнання. Аналіз ринку постачальників обладнання для ремонту взуття в Україні показує значну капіталомісткість цього процесу. Наприклад, вартість сучасного комбайна для ремонту взуття може сягати 423 000 грн, спеціалізованого преса для взуття з компресором - понад 117 000 грн, а допоміжного обладнання, такого як швейна машинка рукавного типу (наприклад, "Версаль"), становить близько 4 700 грн. Інвестування у такі активи за рахунок власного прибутку вимагає тривалого періоду накопичення, що сповільнює темпи технологічної модернізації цеху.

3. Інвестиції у людський капітал та нематеріальні активи. З огляду на кадровий дефіцит, компанія інвестує у навчання нових майстрів та утримання існуючих фахівців через індексацію заробітних плат. Водночас, назріла

необхідність інвестування у CRM-системи для оптимізації моделі управління "цех-адміністратор", проте цей напрям поки що фінансується за залишковим принципом.

Реалізація будь-якої інвестиційної стратегії неможлива без формування відповідного пулу фінансових ресурсів. Аналіз джерел фінансування інвестиційної діяльності дає можливість класифікувати та групувати їх за різними ознаками для оптимізації вартості капіталу. В економічній науці та практиці за джерелами фінансування інвестицій всі фінансові ресурси фундаментально поділяють на дві великі групи: власні та залучені кошти. Крім того, якщо розглядати рівень мобільності фінансових ресурсів, то їх можливо розділити на первинні і вторинні.

До власних коштів підприємства, які є базовим і найбільш безпечним джерелом фінансування, належать такі потужні драйвери як амортизація та нерозподілений прибуток (прибуток після оподаткування). Роль амортизації в інвестиційному процесі важко переоцінити: хоча вона відображається у звітності як витрати (що зменшує базу оподаткування), фактично ці кошти не залишають рахунків підприємства, формуючи стабільний внутрішній грошовий потік, призначений для простого або розширеного відтворення необоротних активів. Прибуток після оподаткування є індикатором успішності попередньої діяльності та дозволяє фінансувати інновації без збільшення боргового навантаження [20].

Враховуючи високу вартість комерційного капіталу, для реалізації стратегії масштабування підприємству «Reborn» доцільно інтегрувати у свою інвестиційну політику інструменти державної підтримки, які актуальні у 2026 році.

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: Ця програма дозволяє залучити фінансування на інвестиційні цілі (придбання основних засобів) або на поповнення обігового капіталу за зниженими відсотковими ставками (від 5% до 9% річних залежно від обсягу виручки та створення робочих місць). З початку 2025 року за цією програмою активно фінансуються інвестиційні проєкти. Для

компанії «Reborn» залучення такого кредиту (наприклад, на суму 500 тис. грн для закупівлі нових компресорних пресів та витяжних систем) дозволило б суттєво розширити пропускну здатність цеху без надмірного боргового навантаження.

Грантова програма «Власна справа» (єРобота): Ще одним потужним інструментом є безповоротні державні гранти. Для малого бізнесу (діючих ФОП) доступні гранти у розмірі до 100 000 грн (без обов'язкового створення робочих місць), до 250 000 грн (за умови працевлаштування 1 особи) та до 500 000 грн (за умови працевлаштування 2 осіб). Оскільки стратегія підприємства передбачає розширення штату майстрів у центральному цеху, отримання мікрогранту на 250-500 тис. грн є оптимальним рішенням. Ці кошти можуть бути цільовим чином спрямовані на закупівлю дороговартісного обладнання, що повністю зніме інвестиційне навантаження з операційного прибутку.

Аналіз інвестиційної діяльності засвідчив, що підприємство змушене застосовувати модель жорсткого самофінансування. Облікова ставка НБУ на рівні 15% та інфляційні очікування роблять класичне банківське кредитування економічно недоцільним. Основними напрямками інвестування наразі є захист оборотного капіталу (формування запасів матеріалів) та точкове оновлення зношеного обладнання. Для забезпечення подальшого інтенсивного зростання компанії критично необхідно диверсифікувати джерела інвестиційного капіталу, зокрема, через активне залучення державних грантів («єРобота») та пільгового фінансування (програма «5-7-9%»), що дозволить профінансувати автоматизацію бізнес-процесів та розширення парку технологічного обладнання без ризику втрати фінансової стійкості.

Інформаційним ядром цього етапу є Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3), складений згідно з вимогами Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку НП(С)БО 1. Цей звіт є унікальним документом, який показує фактичне витрачання та надходження «живих» коштів за певний проміжок часу (звітний період), ігноруючи негрошові статті нарахування,

характерні для Форми № 2. Звіт структурно поділений на три розділи, що відображають рух коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Застосування прямого методу складання звіту (або консолідованого звіту) дозволяє максимально прозоро простежити напрямки інвестування.

Вхідні грошові потоки, хоча їх загальна сума експліцитно не маркується окремим узагальнюючим терміном у стандарті, формуються з надходжень від інвестиційної діяльності, що відображені у рядках від 3200 до 3250. Аналогічно, вихідні грошові потоки фіксуються у рядках витрачання коштів на інвестиційну діяльність від 3255 до 3290 [21].

Заключним та найбільш аналітично складним етапом аналізу інвестиційної політики є безпосередня оцінка економічної ефективності конкретних інвестиційних проектів, які формують портфель розвитку підприємства. В умовах нестабільності сучасних економічних умов, неможливості розроблення абсолютно точних довгострокових прогнозів фінансових і техніко-економічних показників діяльності, а також недостатності інформації для врахування інфляційних процесів, використання виключно простих (недисконтованих) або імовірнісних методів є недостатнім і небезпечним.

Сучасна фінансова наука пропонує спиратися на принципи зміни вартості грошей у часі, обчислюючи основні визначальні характеристики інвестиційних проектів. До таких фундаментальних характеристик належать три стовпи проектного аналізу: чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості або ставка дохідності (IRR) та термін окупності (Payback Period, PP) [22].

Інвестиційна політика ФОП Гранкіна А.С. характеризується високим ступенем проактивності, адаптивності, цифрової зрілості та чіткою орієнтацією на закріплення статусу один із лідерів в ніші преміальної крафтової реставрації взуття та аксесуарів. Подальша траєкторія розвитку та економічний успіх підприємства залежатимуть від його здатності оперативно реагувати на безпрецедентні енергетичні виклики, утримувати ключових

висококваліфікованих майстрів у висококонкурентному середовищі та масштабувати операційні процеси. За умови поступової стабілізації макроекономічної ситуації та завершення активної фази бойових дій в Україні, відпрацьована, диверсифікована та фінансово стійка бізнес-модель Reborn має винятково високий потенціал для подальшого капітального масштабування як через екстенсивне розширення власної мережі представництв, так і через потенційне впровадження моделі продажу ліцензійного франчайзингу на внутрішньому та зовнішніх ринках.

2.3. Оцінка впливу інфляції та процентних ставок на інвестиційну політику підприємства

У сучасних економічних умовах одним із найбільш вагомих факторів впливу на інвестиційну діяльність підприємств є інфляція та нестабільність процентних ставок. Для підприємств сфери послуг ці фактори визначають рівень витрат, доступність фінансових ресурсів та можливості подальшого розвитку. Особливо актуальною дана проблема є для малого бізнесу, який значною мірою залежить від вартості матеріалів, логістики та купівельної спроможності населення.

Інвестиційна політика підприємства в умовах високої інфляції перестає бути статичним планом розвитку і перетворюється на динамічну систему управління ризиками та можливостями. Основна суперечність сучасного моменту полягає у необхідності підтримки конкурентоспроможності через оновлення основних засобів та технологій при одночасному зростанні бар'єрів для доступу до капіталу. Для компанії «Reborn», яка спеціалізується на реставрації та чистці взуття, сумок та одягу, інвестиції охоплюють не лише придбання обладнання, а й формування стратегічних запасів професійної хімії, навчання персоналу та розвиток логістичної інфраструктури між філіями.

Інфляційний вплив на інвестиційну політику проявляється через декілька каналів: ерозію майбутніх грошових потоків, зростання номінальної вартості ресурсів та викривлення показників рентабельності. Процентні ставки, своєю чергою, визначають «бар'єрну швидкість» для інвестиційних проектів - мінімально допустимий рівень дохідності, який покриває витрати на капітал та ризикову премію. У поєднанні ці два фактори створюють середовище, де помилка у прогнозуванні на 2-3% може перетворити прибутковий проект на збитковий [17].

Для обґрунтування інвестиційних рішень на період 2024–2026 років необхідно спиратися на офіційні прогнози регулятора та уряду. Згідно з даними Національного банку України, очікується поступове сповільнення інфляційних процесів, проте рівень споживчих цін залишатиметься вищим за цільовий показник у 5% протягом найближчих років [3].

Таблиця 2.3

Основні макроекономічні показники України у 2024–2027 рр.

Показник	2024	2025	2026	2027 (прогноз)
Інфляція (грудень до грудня), %	13.1 (факт/оц)	9.7	7.5 - 8.6	5.9 - 6.0
Облікова ставка НБУ (кінець року), %	13.1	15.0 (факт)	11.6	10.0
Зростання ВВП, %	1.8	2.0	4.5	5.0

Прогнозована динаміка вказує на те, що пік жорсткості монетарних умов припадає на кінець 2025 та початок 2026 року, коли облікова ставка утримуватиметься на рівні 15% для стримування цінового тиску, спричиненого енергодефіцитом та витратами бізнесу на автономність. Для «Reborn» це означає, що вартість комерційних кредитів залишатиметься високою (18-22%), що обмежує можливості використання запозичених коштів для проектів з тривалим терміном окупності.

Іншим, не менш фундаментальним фактором, що імперативно визначає напрямок та масштаби інвестиційної політики підприємства, є вартість залучення позикового капіталу. Для представників мікро- та малого бізнесу вартість класичного комерційного кредитування надзвичайно тісно корелює з обліковою ставкою (discount rate або policy rate) Національного банку України. Облікова ставка є головним та найпотужнішим інструментом монетарної політики, за допомогою якого центральний банк намагається згладити інфляційні шоки, впливаючи на вартість грошей в економіці. Однак неминучим побічним ефектом боротьби з інфляцією є експоненційне зростання вартості фінансових ресурсів для реального сектора економіки, що гальмує інвестиційні процеси.

Динаміка облікової ставки НБУ за досліджуваний період 2021–2026 років демонструє екстраординарні коливання, які є прямим відображенням реакції регулятора на безпрецедентні кризові явища. Детальний аналіз цієї динаміки наведено у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.4

Хронологічна динаміка облікової ставки Національного банку України та її макроекономічна інтерпретація, 2021-2026 рр.

Хронологічний період дії ставки	Розмір облікової ставки, % річних	Зміна до попереднього періоду, в.п.	Макроекономічний контекст та обґрунтування регулятора
З 23.07.2021 по 09.09.2021	8,00 ¹	+0,50	Помірне посилення монетарної політики на тлі постпандемічного відновлення споживчого попиту та зростання цін. ¹
З 10.09.2021 по 09.12.2021	8,50 ¹	+0,50	Реакція на зростання глобальних інфляційних ризиків та подорожчання енергоносіїв. ¹
З 10.12.2021 по 20.01.2022	9,00 ¹	+0,50	Накопичення геополітичної напруженості та превентивні заходи НБУ проти відтоку капіталу. ¹

Червень 2022 - Червень 2023	25,00 ²	+15,00 (сукупне зростання)	Екстрене, шокове підвищення ставки для утримання макрофінансової стабільності, захисту гривневих заощаджень та зупинки катастрофічного відтоку капіталу під час активної фази воєнних дій. ²
З 12.12.2025 по 29.01.2026	15,50 ¹	0,00	Стадія обережного пом'якшення політики після стабілізації дезінфляційного тренду протягом 2023-2024 років. ¹
З 30.01.2026 по 19.03.2026	15,00 ¹	-0,50	Продовження циклу поступового зниження ставок з метою стимулювання економічного відновлення. ¹
З 20.03.2026 по 30.04.2026	15,00 ¹	0,00	Стабілізація (утримання) ставки на незмінному рівні. ¹
З 01.05.2026 (поточний стан)	15,00 ¹	0,00	Поточний стан монетарних умов станом на середину 2026 року, збереження помірно-жорстких умов. ¹

Джерело: складено автором на основі [23], [24].

Класичний макроекономічний трансмісійний механізм (monetary transmission mechanism) у вітчизняних реаліях працює таким чином: підвищення облікової ставки НБУ миттєво призводить до подорожчання інструментів рефінансування для комерційних банків, які, у свою чергу, для збереження власної процентної маржі, автоматично підвищують ставки за клієнтськими кредитами (і з певним лагом - за депозитами).

У кризовий період 2022–2023 років, коли облікова ставка безпрецедентно утримувалася на рівні 25,00% , ставки за стандартними комерційними кредитами для суб'єктів малого підприємництва (без урахування пільгових державних програм) об'єктивно наближалися до загрозливих 28-35% річних у національній валюті. Для підприємства, що функціонує у сфері B2C послуг, залучення боргового інвестиційного капіталу на таких жорстких ринкових умовах було б фінансово згубним кроком.

Зниження інфляції до 7,5% у 2026 році та подальше наближення до цілі у 2028 році створює передумови для поступового пом'якшення інвестиційної

політики у довгостроковій перспективі. Проте у короткостроковому періоді підприємство змушене фокусуватися на проектах, що забезпечують швидку оборотність капіталу або критичну стійкість бізнес-моделі.

Специфіка діяльності «Reborn» як мережевої майстерні передбачає високу залежність від імпорتنих витратних матеріалів (Saphir, Angelus) та кваліфікованої ручної праці. Інфляція впливає на цю модель через декілька критичних точок:

1. Собівартість матеріалів: Професійна хімія для реставрації шкіри має високу валютну складову. Наприклад, очищувач Saphir Medaille D'or об'ємом 100 мл може коштувати понад 1100 грн. Зростання інфляції корелює з девальваційними процесами, що автоматично підвищує ціну вхідних ресурсів.
2. Витрати на логістику та енергію: Робота п'яти філій у Києві потребує постійного перевезення замовлень та матеріалів між локаціями та центральним цехом. Зростання цін на паливе та електроенергію безпосередньо тисне на маржинальність послуг.
3. Заробітна плата майстрів: В умовах високої інфляції та дефіциту кадрів на ринку праці, вимоги до рівня оплати праці зростають. Інвестиції в персонал (навчання та утримання) стають обов'язковою частиною бюджету, щоб уникнути втрати якості виконання робіт.

Класичним інструментом оцінки інвестицій є розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV). В умовах нестабільності процентних ставок вибір правильної ставки дисконтування стає визначальним фактором. Для «Reborn» при оцінці проекту, наприклад, відкриття нової філії або закупівлі автоматизованої системи фарбування, необхідно враховувати WACC (середньозважену вартість капіталу), адаптовану до інфляційних очікувань.

При розрахунку інвестиційної привабливості доцільно використовувати номінальну ставку дисконтування, яка включає реальну дохідність та очікуваний рівень інфляції. Формула Фішера дозволяє зв'язати ці показники:

$$1 + r_{nom} = (1 + r_{real}) \times (1 + i) \quad (2.1)$$

Якщо «Reborn» планує інвестицію з очікуваною реальною дохідністю 10% при інфляції 8,6% (прогноз на 2026 рік), номінальна ставка дисконтування повинна становити приблизно 19,46%. Це означає, що будь-який проект, який генерує менше 20% річної дохідності у гривні, фактично є збитковим або таким, що не покриває ризики.

В умовах, коли ринкові ставки за кредитами перевищують 20%, державна підтримка стає основним драйвером інвестиційної активності малого бізнесу. Програма «5-7-9%» дозволяє «Reborn» залучати кошти на інвестиційні цілі (придбання обладнання, транспортних засобів, комерційної нерухомості) за ставками, що значно нижчі за рівень інфляції.

Для компанії, що працює у сфері послуг та має мережеву структуру, програма відкриває наступні можливості:

1. Фінансування інвестиційних проектів: Отримання кредиту на суму до 150 млн грн терміном до 10 років. Це дозволяє купувати високовартісне обладнання для реставрації, яке має тривалий термін експлуатації.
2. Зниження ставки за створення робочих місць: Початкова ставка 7% або 9% може бути знижена до 5% при розширенні штату майстрів. Враховуючи, що «Reborn» має п'ять філій та центральний цех, масштабування бізнесу автоматично робить фінансування дешевшим.
3. Поповнення обігових коштів: Програма дозволяє фінансувати закупівлю матеріалів (фарби, клеї, фурнітура), що особливо актуально в умовах інфляційного зростання цін на продукцію Saphir та Angelus.

Проте використання пільгових кредитів вимагає високого рівня фінансової прозорості. Банки-учасники (ПриватБанк, Ощадбанк) проводять ретельну оцінку бізнес-плану та забезпечення. Для «Reborn» заставою може виступати як обладнання, що купується, так і право оренди приміщень або інші активи. В умовах 2025–2026 років частка пільгового кредитування у портфелях банків дещо знижується порівняно з піковими значеннями 2024 року, проте вона залишається критично важливою для інвестицій у розвиток.

Інфляція та нестабільність процентних ставок мають суттєвий вплив на інвестиційну політику ФОП Гранкіна Анастасія Сергіївна («Reborn»). Підприємство змушене функціонувати в умовах постійного зростання витрат та обмеженого доступу до кредитних ресурсів, що формує необхідність раціонального використання фінансових ресурсів та адаптації інвестиційної діяльності до сучасних економічних умов. Незважаючи на складну економічну ситуацію, підприємство забезпечує стабільну роботу, підтримує якість послуг та продовжує розвиток завдяки ефективній організації внутрішніх процесів та гнучкому управлінню ресурсами.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка ефективної інвестиційної стратегії підприємства ФОП (Reborn)

Сучасна архітектура інвестиційної політики підприємства в Україні формується під впливом екстремальної макроекономічної волатильності, що вимагає від менеджменту переходу до парадигми адаптивного управління. Для суб'єктів малого бізнесу, таких як ФОП (бренд «Reborn»), що функціонують у сегменті професійного догляду за взуттям та аксесуарами, інвестиційна стратегія перестає бути лише планом капіталовкладень, перетворюючись на інструмент забезпечення операційної стійкості. В умовах, коли облікова ставка Національного банку України (НБУ) утримується на рівні 15%, а інфляційний тиск підсилюється дефіцитом енергоресурсів, пріоритетом стає не просто розширення масштабів, а глибока технологічна та процесна модернізація.

Даний звіт присвячений розробці комплексної інвестиційної стратегії для компанії «Reborn», яка спеціалізується на реставрації, чистці та ремонті взуття, сумок та одягу. Особлива увага приділяється оптимізації взаємодії між централізованим цехом та мережею філій у Києві, що є критичним вузлом у ланцюжку створення вартості.

Ефективність інвестиційної політики безпосередньо залежить від точності прогнозування ключових економічних індикаторів, які визначають вартість капіталу та купівельну спроможність клієнтів. Протягом 2021–2026 років монетарне середовище в Україні характеризувалося різкими коливаннями, що змушувало підприємства постійно переглядати свої інвестиційні горизонти.

Облікова ставка НБУ є фундаментальним фактором, що визначає дохідність фінансових активів та вартість запозичень. Зростання ставки з 8,6% у 2021 році до 25% у 2022 році стало захисною реакцією на макрофінансову

нестабільність. Хоча у 2024–2026 роках спостерігається тенденція до поступового зниження, рівень у 15% залишається значно вищим за середньоісторичні показники.

Для «Reborn» така динаміка означає, що залучення класичних банківських кредитів для придбання обладнання (наприклад, верстатів HARDO вартістю понад 200 000 грн) є фінансово обтяжливим. Це зумовлює необхідність орієнтації на інструменти з державною субсидією, такі як програма «5-7-9%» або фінансовий лізинг.

Інфляційний тиск у 2026 році залишається високим: у березні показник пришвидшився до 7,9% р/р, а до кінця року очікується зростання до 9,4%. Основними чинниками є подорожчання енергоносіїв (електроенергія зросла в ціні у 3 рази за три роки) та зростання витрат на оплату праці [6]. Для сервісного бізнесу, де значну частку витрат складають імпорتنі матеріали (фарби, клеї, хімікати для чистки), інфляція безпосередньо впливає на маржинальність послуг.

Інвестиційна стратегія повинна враховувати, що повернення інфляції до цілі 5% прогнозується лише у 2028 році. Це вимагає від менеджменту «Reborn» впровадження механізмів хеджування, зокрема через інвестиції в енергоефективне обладнання та цифровізацію процесів, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу при зростанні обсягів замовлень.

Компанія «Reborn» представляє собою складну логістичну та технологічну екосистему, де центральною фігурою є координатор («цех»), що забезпечує зв'язок між майстрами та адміністраторами філій.

Мережа включає п'ять стратегічних локацій у Києві, що забезпечує покриття ключових ділових та житлових районів (Podil, Velyka Vasylkivska, Vasyl Stus та інші).

Таблиця 3.1

Організаційні особливості діяльності підприємства «Reborn»

Показник	Значення / Характеристика
Кількість філій	5 локацій у Києві
Спеціалізація	Реставрація взуття, сумок, одягу, чистка Casual/Frozen
Логістична модель	Кур'єр по Києву (200 грн) або Нова Пошта по Україні
Цінова політика	Диференційована (Стандарт / Експрес +50%)
Умови оплати	Мінімум 50% передоплати

Джерело: складено автором на основі [18].

Аналіз послуг показує, що найвищу додану вартість генерують складні реставраційні роботи (перефарбування, заміна сітки, відновлення шкіри), де ціна стартує від 1600–2000 грн за одиницю. Це підкреслює важливість інвестицій у кваліфікацію майстрів та якість розхідних матеріалів.

На поточному етапі координатор виконує роль інтегратора:

- Забезпечення філій матеріалами та ресурсами.
- Розподіл завдань між майстрами в цеху.
- Закриття погоджень за схемою «цех-адміністратор-клієнт».
- Управління закупівлями.

В умовах нестабільності та високої завантаженості такий підхід, заснований на ручній комунікації, створює ризики затримок (особливо для експрес-замовлень, де термін виконання від 2 днів) та помилок в обліку залишків матеріалів. Інвестиційна політика повинна бути спрямована на перетворення цього вузла з «вузького місця» на цифровий хаб.

Важливим елементом інвестиційної стратегії є вибір пріоритетних напрямів інвестування. У сучасних умовах підприємствам доцільно поєднувати реальні та фінансові інвестиції. Реальні інвестиції спрямовуються на оновлення основних засобів, технічне переоснащення виробництва та впровадження інновацій. Фінансові інвестиції можуть використовуватись як інструмент

збереження капіталу та формування резервів в умовах економічної нестабільності. Диверсифікація інвестиційного портфеля дозволяє знизити рівень ризику та забезпечити більш стабільний фінансовий результат [25].

Розробка ефективної інвестиційної стратегії для «Reborn» має відбуватися за трьома векторами: цифровізація (CRM), технологічна модернізація (обладнання) та фінансова стійкість (гранти та енергоефективність).

Інвестиції в CRM-систему (Customer Relationship Management) є пріоритетом номер один. Для підприємств сфери послуг з ремонту взуття найбільш адаптованими є рішення типу RemOnline, KeyCRM або ProMaster.

Функціональні переваги автоматизації :

1. Прозорість замовлень: Кожне замовлення отримує статус, який видно і адміністратору на філії, і майстру в цеху. Це знімає необхідність постійних уточнюючих дзвінків.
2. Облік матеріалів: Система автоматично списує фарбу, клей або сітку при закритті замовлення, що дозволяє координатору бачити критичні залишки та вчасно здійснювати закупівлі, уникаючи дефіциту в умовах інфляції.
3. Комунікація з клієнтом: Автоматичні SMS/Viber сповіщення про готовність замовлення підвищують лояльність та швидкість обороту коштів (клієнти швидше забирають взуття та вносять залишок оплати).
4. Аналітика: Можливість оцінити ефективність кожного майстра та прибутковість окремих видів послуг (наприклад, порівняти рентабельність чистки кросівок vs фарбування сумок).

Згідно з оцінками експертів, впровадження CRM дозволяє команді з 10 осіб працювати так само ефективно, як команда з 12 осіб, що забезпечує економію понад 360 000 грн на рік лише на фонді оплати праці.

Інвестиційна стратегія повинна базуватися на песимістичному макроекономічному сценарії (інфляція >10%, ставка >15%). Це вимагає впровадження специфічних методів захисту капіталу.

Адаптивне управління запасами та хеджування цін

В умовах інфляції класична модель JIT (Just-in-Time - «точно в строк») може виявитися збитковою через постійне зростання закупівельних цін. Для «Reborn» рекомендовано:

- Створення стратегічного резерву: Закупівля базових кольорів фарб та клеїв на 6–12 місяців вперед.
- Фіксація цін у договорах: При роботі з великими постачальниками (наприклад, засобів для чистки) використовувати форвардні контракти або передоплату для фіксації вартості ресурсів.

Фінансове моделювання та оцінка ефективності:

Модернізація цеху

Початкові інвестиції: 250 000 грн

Таблиця 3.2

Очікуваний додатковий грошовий потік

Рік	Грошовий потік, грн
1	90 000
2	110 000
3	120 000
4	130 000
5	140 000

Ставка дисконтування (WACC) = 22%.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + WACC)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

$NPV = 77\,970$ грн

$IRR \approx 32\%$

Термін окупності:

$250\,000 / ((90\,000 + 110\,000 + 120\,000 + 130\,000 + 140\,000)/5)$

$= 250\,000 / 118\,000$

$= 2,12$ року

Відкриття нової філії

Початкові інвестиції: $600\,000$ грн

Таблиця 3.3

Очікуваний додатковий грошовий потік

Рік	Грошовий потік, грн
1	150 000
2	180 000
3	220 000
4	250 000
5	280 000

$NPV = 62\,430$ грн

$IRR \approx 26\%$

Термін окупності:

$600\,000 / ((150\,000 + 180\,000 + 220\,000 + 250\,000 + 280\,000)/5)$

$= 600\,000 / 216\,000$

$= 2,78$ року

Порівняння альтернатив

Показник	Модернізація цеху	Нова філія
Інвестиції, грн	250 000	600 000
NPV, грн	77 970	62 430
IRR	32%	26%
Термін окупності	2,12 року	2,78 року

WACC в умовах України 2026 року має становити не менше 20–22% (облікова ставка 15% + премія за ризик 5–7%). Якщо проект (наприклад, закупівля верстата HARDO) демонструє позитивний NPV при такій ставці, інвестиція є доцільною.

розробка ефективної інвестиційної стратегії є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна інвестиційна стратегія повинна бути адаптивною до змін зовнішнього середовища, орієнтованою на мінімізацію ризиків та забезпечення максимальної ефективності використання інвестиційних ресурсів. Її реалізація сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового економічного розвитку [26].

Ефективна інвестиційна стратегія ФОП «Reborn» повинна бути спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення якості послуг та адаптацію до сучасних економічних умов. Раціональне використання фінансових ресурсів, модернізація виробничих процесів та розвиток системи управління дозволять підприємству підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати подальше зростання навіть в умовах високої інфляції та нестабільності процентних ставок.

3.2. Шляхи мінімізації впливу інфляції та нестабільності процентних ставок

В умовах сучасної економічної нестабільності проблема мінімізації впливу інфляції та нестабільності процентних ставок є однією з ключових для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Для малого бізнесу, який функціонує у сфері послуг, ці фактори безпосередньо впливають на рівень витрат, собівартість послуг, купівельну спроможність клієнтів та можливості реалізації інвестиційної політики. Саме тому для ФОП «Reborn» важливим завданням є формування системи заходів, спрямованих на зниження негативного впливу зовнішніх економічних факторів та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Одним із найважливіших шляхів мінімізації впливу інфляції для ФОП «Reborn» є оптимізація системи закупівель матеріалів. Підприємству доцільно формувати довгострокові відносини з постачальниками, здійснювати закупівлі найбільш необхідних матеріалів заздалегідь та контролювати залишки ресурсів на складі. Це дозволить частково уникнути різких коливань цін та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Важливим напрямом є також раціональне управління витратами підприємства. Для зменшення негативного впливу інфляції необхідно постійно контролювати витрати на матеріали, логістику, оренду та інші складові собівартості послуг. Раціональне використання ресурсів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та зберегти конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 3.5

Основні шляхи мінімізації впливу інфляції на інвестиційну діяльність

Захід	Сутність заходу	Очікуваний результат
Індексація цін на продукцію	Перегляд цін відповідно до темпів інфляції	Збереження прибутковості підприємства
Формування резервного фонду	Створення фінансового резерву для покриття витрат	Підвищення фінансової стійкості
Диверсифікація інвестицій	Вкладення коштів у різні напрями діяльності	Зниження рівня ризику
Інвестування в оборотні активи	Прискорення обороту капіталу	Захист коштів від знецінення
Використання довгострокових контрактів	Фіксація цін на ресурси та послуги	Зменшення впливу інфляції

Для координатора цеху, який відповідає за закупівлю матеріалів, інфляція є найбільшим викликом, оскільки ціни на професійну хімію та фарби часто прив'язані до валютного курсу.

1. Формування стратегічного запасу матеріалів: Перехід від моделі JIT (Just-in-Time) до моделі створення буферних запасів на 6–9 місяців. Це дозволяє зафіксувати собівартість послуг у поточному періоді та уникнути цінового шоку при стрибках інфляції.
2. Форвардні контракти з постачальниками: Фіксація ціни в договорах на майбутні поставки матеріалів. Це дозволяє перетворити варіативні витрати на фіксовані операційні витрати, що полегшує планування бюджету.
3. Валютне хеджування для імпорту: Використання банківських інструментів (форварди, свопи) для купівлі іноземної валюти під контракти на постачання матеріалів з-за кордону. Це захищає маржу «Reborn» від девальвації гривні.

Доступ до пільгового капіталу як альтернатива дорогим кредитам

Оскільки облікова ставка НБУ залишається на рівні 15%, класичне кредитування є не вигідним. Мінімізація впливу високих ставок полягає у використанні субсидованих програм:

1. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: Дозволяє отримати фінансування на інвестиційні цілі (купівля верстатів) під 5–9% річних. Більше того, ставка може бути знижена на 0,5% за кожного найнятого працівника, але не нижче 5%.
2. Фінансовий лізинг з державною підтримкою: Співпраця з партнерами типу «ОТП Лізинг» у межах програми «5-7-9%» дозволяє придбати дороге обладнання (наприклад, для хімчистки одягу) з мінімальним початковим внеском та пільговою ставкою.
3. Грантове фінансування (Безповоротний капітал):
 - «Власна Справа» (єРобота): Отримання до 250 000 грн на обладнання або сировину. Головна умова - створення 1–2 робочих місць та робота протягом 3 років.
 - Енергоефективні гранти (GIZ/EBRD): Можливість отримати до 10 000 євро (для мікробізнесу) або відшкодування до 40% кредиту на енергоефективне обладнання. Це критично важливо, враховуючи, що ціна на електроенергію для бізнесу зросла в 3 рази за останні 3 роки.

Інвестиційні ресурси малого підприємства формуються здебільшого за рахунок нерозподіленого чистого прибутку. Відповідно, будь-яка законна мінімізація операційних витрат, зокрема оптимізація податкового навантаження, безпосередньо збільшує обсяг внутрішнього капіталу, доступного для реінвестування. Державний бюджет України на 2026 рік запровадив нові соціальні стандарти, які автоматично підвищили податковий тягар для мікро- та малого бізнесу. З 1 січня 2026 року встановлено нові рівні базових показників: мінімальна заробітна плата становить 8 647 гривень у місячному розмірі (або 52 грн за годину), а прожитковий мінімум для працездатних осіб зріс до 3 328 гривень. Зростання цих маркерів призвело до суттєвого перерахунку сум єдиного податку (ЄП), єдиного соціального внеску (ЄСВ), військового збору (ВЗ) та річних лімітів доходу для ФОП на спрощеній системі оподаткування.

Аналіз показників, що регламентують діяльність ФОП у 2026 році

Показник на 2026 рік	ФОП 1 групи	ФОП 2 групи	ФОП 3 групи
Єдиний податок (щомісяця)	332,80 грн (макс. 10% від прожиткового мінімуму)	1 729,40 грн (макс. 20% від мінімальної зарплати)	5% від доходу (для неплательників ПДВ) або 3% (з ПДВ)
Військовий збір (ВЗ)	864,70 грн (фіксовано 10% від мін. зарплати)	864,70 грн (фіксовано 10% від мін. зарплати)	1% від фактичного обсягу отриманого доходу
Єдиний соціальний внесок	1 902,34 грн (22% від мін. зарплати)	1 902,34 грн	1 902,34 грн
Граничний ліміт доходу на рік	1 444 049 грн (167 МЗП)	7 211 598 грн (834 МЗП)	10 091 049 грн (1167 МЗП)

Джерело: складено автором на основі [28].

Підприємству також доцільно інвестувати у розвиток цифрового маркетингу та просування бренду через соціальні мережі й онлайн-платформи. Активна комунікація з клієнтами дозволяє підтримувати стабільний попит на послуги навіть у періоди економічної нестабільності. Крім того, розвиток онлайн-комунікації сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Для зниження ризиків інвестиційної діяльності підприємству необхідно дотримуватися принципів помірної та гнучкої інвестиційної політики. Інвестиції повинні спрямовуватися насамперед у ті напрями, які забезпечують швидке повернення вкладених коштів та безпосередньо впливають на якість послуг і ефективність роботи підприємства. Одним із основних завдань інвестиційної політики є мінімізація інвестиційних ризиків та забезпечення ефективного використання ресурсів.

Тому, мінімізація впливу інфляції та нестабільності процентних ставок для ФОП «Reborn» передбачає комплексне застосування організаційних, фінансових та управлінських заходів. Основними напрямками такої діяльності є оптимізація витрат, використання власних фінансових ресурсів, удосконалення системи управління, розвиток цифрових технологій та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству забезпечити стабільну діяльність, підтримувати конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до сучасних економічних умов.

3.3. Удосконалення системи управління інвестиційними ризиками

Оцінюючи напрями удосконалення ризик-менеджменту в сучасній Україні, неможливо ігнорувати визначальний вплив повномасштабної війни, яка докорінно трансформувала ландшафт інвестиційної діяльності. Традиційні проблеми, з якими стикалася економіка до 2022 року (високий рівень корупції, недосконалість судової системи, що робило державу менш привабливою для прямих іноземних інвестицій), були мультипліковані безпрецедентними геополітичними загрозами [29].

Попри колосальні виклики, інтерес до інвестування в Україну, особливо в контексті майбутньої післявоєнної реконструкції, залишається значним. Приватний капітал розглядається як найбільш доцільний драйвер довгострокової модернізації економіки, оскільки ресурсів міжнародної допомоги вистачає переважно для базового виживання. Одним із найперспективніших напрямів стає імпакт-інвестування (impact investing) - специфічна стратегія, спрямована на досягнення позитивних екологічних та соціальних результатів одночасно з отриманням фінансового прибутку. Хоча у 2020 році імпакт-інвестиції становили 2,3 трлн доларів США (лише 2% від світових активів під управлінням), їхній потенціал для відновлення стійкості у зруйнованих війною регіонах є величезним. При цьому лише 6% таких інвестицій традиційно

спрямовувалося до Східної Європи та Центральної Азії, що підкреслює необхідність активної роботи держави щодо розкриття цього ринку. Ефективною стратегією для компаній є географічна диверсифікація та розміщення менших за обсягом, але стратегічних імпаکت-інвестицій у менш ризикових регіонах країни (далеко від зон активних бойових дій), використовуючи урядові дата-платформи для об'єктивного аналізу воєнних ризиків [29].

У сучасних умовах господарювання ефективне управління інвестиційними ризиками є одним із ключових елементів забезпечення стабільної діяльності підприємства. Для підприємств малого бізнесу, які функціонують в умовах високої інфляції, нестабільності процентних ставок та економічної невизначеності, питання мінімізації ризиків набуває особливої актуальності. Система управління інвестиційними ризиками дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив та розробляти заходи щодо зниження негативних наслідків для фінансово-господарської діяльності.

Функціонування будь-якого підприємства нерозривно пов'язане з прийняттям рішень щодо алокації капіталу, модернізації виробничих потужностей та оптимізації операційного циклу. Всі ці процеси несуть у собі іманентні загрози. Система управління ризиками підприємства сфери послуг являє собою комплексну сукупність належним чином задокументованих і затверджених політик, методик, протоколів та процедур, які визначають чіткий порядок дій, спрямованих на здійснення безперервного та систематичного процесу виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю та звітування щодо ризиків на всіх організаційних рівнях [10].

Зважаючи на сучасні виклики, оптимізація інвестиційної політики підприємства потребує впровадження новітніх методичних підходів до управління ризиками, що підтверджується дослідженнями О. Л. Овсієнко [30]. Інтеграція сучасних стратегій ризик-менеджменту дозволяє не лише захистити інвестиційний капітал від інфляційного знецінення, але й забезпечити стійкий розвиток компанії в кризових умовах.

Основи класичного ризик-менеджменту передбачають обов'язковий аналіз, моніторинг та управління можливими загрозами, які здатні негативно вплинути на стратегічні цілі компанії, з метою зменшення фінансових втрат і забезпечення стійкого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі. У науковій літературі та практиці управління виокремлюють дві фундаментальні групи моделей організації управління ризиками. До першої групи належать структури децентралізованого типу, які розробляють загальну стратегію управління ризиками, що координується через формальне включення цілей із управління ризиками у загальний список цілей окремих економічних центрів, де безпосередньо виникають ці загрози.

Суттєве значення має диверсифікація інвестиційного портфеля підприємства. Розподіл інвестицій між різними напрямками діяльності, видами активів та джерелами фінансування дозволяє знизити загальний рівень ризику та уникнути значних фінансових втрат у разі негативного впливу окремих факторів.

Ще одним важливим напрямом удосконалення системи управління інвестиційними ризиками є формування резервних фінансових фондів та використання механізмів страхування інвестицій. Створення резервів дозволяє підприємству підтримувати фінансову стійкість у кризових умовах та компенсувати можливі збитки, а страхування сприяє зменшенню впливу непередбачуваних подій на результати інвестиційної діяльності [27].

Враховуючи масштаб підприємства ФОП «Reborn» та специфіку його операційної моделі, впровадження першої моделі (зі створенням окремого відділу ризик-менеджменту) є економічно недоцільним та структурно надлишковим. Оптимальним напрямом удосконалення інвестиційної політики є застосування гібридної централізованої моделі, де функції головного ризик-менеджера інтегруються в операційні обов'язки керівника виробничого підрозділу (цеху). Згідно із загальною схемою функціонування системи ризик-менеджменту підприємства сфери послуг, така система повинна охоплювати кілька критичних етапів: визначення основних принципів управління ризиками

професійної діяльності; виявлення, облік і детальний опис загроз окремо за кожним видом ризику; оцінювання їхньої ймовірності та контроль рівня; розробку заходів зі зниження ризиків і ліквідації їхніх негативних наслідків; а також формування чіткого порядку фінансування заходів із компенсації отриманих збитків.

До основних компонентів такої системи управління ризиками, що потребують імплементації в діяльність ФОП «Reborn», належать: ідентифікація інвестиційних та операційних загроз, їхня кількісна та якісна оцінка, розробка багаторівневих стратегій управління (уникнення, передача, пом'якшення або прийняття ризику), а також безперервний моніторинг та періодичний перегляд ризик-профілю. Після впровадження стратегій управління виникає нагальна необхідність постійно моніторити ситуацію, щоб відстежувати ефективність прийнятих управлінських рішень та своєчасно ідентифікувати виникнення нових, раніше не передбачених загроз. Інструменти моніторингу та аналізу повинні забезпечувати контроль у реальному часі, що дозволяє керівництву швидко реагувати на девіації та вчасно коригувати інвестиційні та операційні стратегії [11].

Формування інвестиційної політики підприємства неможливе у відриві від макроекономічного контексту, який в Україні характеризується значною волатильністю, зумовленою наслідками повномасштабних військових дій, руйнуванням енергетичної інфраструктури, логістичними шоками та перманентним зовнішнім ціновим тиском. Ключовими макроекономічними параметрами, що формують систематичний ризик для малого бізнесу, є рівень інфляції та вартість грошей в економіці (процентні ставки). Систематичний ризик визначається як сукупність зовнішніх сил, які не контролюються підприємством, впливають на весь ринок загалом та є великими за своїми руйнівними наслідками для невідготтованих суб'єктів господарювання.

Аналіз офіційних прогнозних даних Національного банку України (НБУ) свідчить про наявність тривалого періоду макроекономічної нестабільності, що

вимагає від бізнесу застосування консервативних стратегій планування. Згідно з оновленим макроекономічним прогнозом НБУ, інфляційна динаміка залишається складною. Ураховуючи суттєвіші втрати від війни, подальше перенесення на кінцеві ціни зростаючих витрат бізнесу (зокрема на оплату праці та енергозабезпечення), погіршення прогнозу врожаїв та ефекти від фактичного послаблення курсу національної валюти, НБУ переглянув прогнозну траєкторію інфляції в бік значно повільнішого її зниження порівняно з попередніми очікуваннями. Офіційні розрахунки передбачають сповільнення споживчої інфляції до рівня 9,7% у 2025 році, подальше її зниження до 6,6% у 2026 році, і досягнення цільового рівня у 5% (інфляційне таргетування) лише на горизонті 2027 року. Зниженню інфляції сприятимуть виключно жорсткі заходи монетарної політики, помірний зовнішній ціновий тиск та поліпшення ситуації на ринку праці на тлі стійкості валютного ринку, яка забезпечується достатністю міжнародного макрофінансового фінансування.

У практичній площині діяльності ФОП «Reborn» це означає необхідність диференційованої індексації вартості послуг. Замість лінійного підвищення цін на всі послуги пропорційно до офіційного рівня інфляції (на 9,7%), підприємству слід виділити базові послуги-маркери (наприклад, стандартна базова чистка кросівок), ціна на які підвищується мінімально для утримання лояльності широкої клієнтської бази та збереження конкурентоспроможності на ринку. Водночас, вартість високомаржинальних, технологічно складних та ресурсомістких послуг (реставрація елітних шкіряних сумок, складне багат шарове фарбування, виведення специфічних реагентів) має індексуватися з випередженням рівня базової інфляції. Така стратегія дозволить компенсувати зростання вартості імпортованих витратних матеріалів (професійної хімії), забезпечуючи необхідний рівень прибутку для реінвестування у виробниче обладнання цеху, при цьому не провокуючи різкого відтоку клієнтів у масовому сегменті.

Реалізація інтенсивного сценарію розвитку (модернізація цеху) вимагає залучення фінансових ресурсів. Класичне комерційне кредитування є

економічно недоцільним через надмірно високий ризик процентної ставки, сформований політикою НБУ (15,5% облікової ставки). Залучення боргового капіталу під 20-25% річних може призвести до касових розривів на підприємстві. Використання виключно власних (реінвестованих) коштів також є ризикованим, оскільки інфляція швидко знецінює накопичення, а виведення великої суми з обороту загрожує втратою ліквідності.

Виходом із цієї інвестиційної пастки є використання інструментів державної фінансової підтримки, які виступають найпотужнішим механізмом хеджування процентних ризиків для малого бізнесу. Ключовим інструментом є Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Ця програма є невід'ємною складовою державної політики розвитку українських виробників під егідою «Зроблено в Україні» і цілеспрямовано спрямована на стимулювання мікро-, малого та середнього бізнесу (зокрема ФОП) через радикальне здешевлення кредитних ресурсів. Механізм здешевлення базується на наданні державних компенсацій процентної ставки або державних гарантій у партнерстві з Фондом розвитку підприємництва, Міністерством економіки та за підтримки уряду.

Важливим аспектом системи управління ризиками при кредитуванні є забезпечення кредиту. Згідно з умовами програми 5-7-9%, надання кредиту може забезпечуватися різними способами, що додає гнучкості малого бізнесу.¹ Клієнт може надати майно, придбане безпосередньо за кредитні кошти, як основне забезпечення (це рятує ФОП від необхідності заставляти власне нерухоме майно).¹ Також можливе використання іншого рухомого чи нерухомого майна, а для кредитів на поповнення обігових коштів в окремих випадках можуть надаватися позики без застави. Найбільш привабливим варіантом є використання державних та міжнародних гарантійних програм як форми забезпечення кредиту, що кардинально знижує кредитний ризик позичальника перед банком [1].



Рис. 1.2 – Структурна класифікація інвестиційних ризиків ФОП «Reborn» та напрями їх моніторингу

Аналіз макроекономічного середовища України виявив збереження критичного рівня систематичних ризиків для мікробізнесу. Прогнозована Національним банком інфляція на рівні 9,7% у 2025 році та збереження жорсткої облікової ставки на позначці 15,5% генерують руйнівний синергетичний ефект: вони швидко знецінюють власні обігові кошти підприємства, але одночасно роблять залучення комерційного банківського кредитування абсолютно нерентабельним. У таких умовах екстенсивний шлях розвитку - зокрема, масштабування мережі шляхом відкриття нових філій - містить неприйнятно високі стратегічні ризики. Він вимиває капітал на інфраструктурні витрати та генерує жорсткі постійні операційні витрати, що може послабити фінансову стійкість ядра компанії. Відповідно, інвестиційна політика повинна бути переорієнтована на інтенсивну модернізацію центрального виробничого цеху.

Для хеджування ризику процентної ставки та забезпечення капіталом інвестиційних проєктів підприємству критично необхідно інтегруватися в державну програму «Доступні кредити 5-7-9%». Умови програми, що фокусуються на фінансуванні інвестиційних проєктів та пропонують безпрецедентну ставку у 1% річних для бізнесу в зонах високого воєнного ризику, є єдиним ефективним фінансовим важелем, що перекидає темпи інфляційного знецінення.

Таблиця 3.7

Матриця ризиків інвестиційної діяльності ФОП «Reborn»

Тип ризику	Характеристика	Метод мінімізації
Операційний	Збої у ланцюзі постачання матеріалів для реставрації	Диверсифікація постачальників, створення резервного запасу
Ринковий	Зміна споживчого попиту, поява нових конкурентів у Києві	Регулярний конкурентний моніторинг, коригування маркетингової стратегії
Фінансовий	Інфляційний тиск на собівартість послуг	Хеджування витрат, перегляд цінової політики

Специфіка операційної моделі компанії («цех - адміністратор - клієнт») є потужним джерелом внутрішніх, несистематичних ризиків, ключовим з яких є розрив комунікації між фронт-офісом та виробництвом. Для нівелювання інформаційної асиметрії, яка призводить до фінансових збитків та репутаційних втрат, обґрунтовано необхідність впровадження жорстких регламентів: цифрового каталогу-дефектовки та протоколу віддаленого узгодження «Stop-Check» для нестандартних замовлень.

Додатково, управління операційними ризиками вимагає оптимізації процесів на рівні самого цеху. Впровадження інтегрованого ABC-XYZ аналізу матеріальних запасів дозволить подолати ризик ліквідності, вивільнивши до 20% оборотного капіталу за рахунок мінімізації неліквідних активів. Логістичний ризик нейтралізується запровадженням жорстких графіків транспортних

маршрутів, а ризик раптової зупинки бізнесу - завчасним розробленням комплексного Плану забезпечення безперервної діяльності. Синтез усіх цих інструментів у єдину матрицю ризик-профілю створює надійний щит для операційної стабільності ФОП «Reborn», дозволяючи підприємству не лише виживати, але й здійснювати ефективні інвестиції в технологічний розвиток власного виробництва на тлі загальної економічної турбулентності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що інвестиційна політика підприємства є одним із ключових інструментів забезпечення його стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до умов високої інфляції й нестабільності процентних ставок. У роботі було узагальнено теоретичні підходи до формування інвестиційної політики, проаналізовано вплив макроекономічних факторів на інвестиційну діяльність та досліджено особливості управління інвестиціями на прикладі ФОП «Reborn».

У ході аналізу встановлено, що підприємство має достатньо стійку організаційно-економічну модель, функціонує на ринку з 2020 року та успішно адаптується до змін зовнішнього середовища. Основними напрямками інвестування виступають модернізація виробничого обладнання, розвиток мережі філій, впровадження цифрових рішень та інвестиції у людський капітал. Особливе значення для підприємства мають інвестиції в автоматизацію процесів і CRM-системи, які дозволяють підвищити ефективність управління та якість обслуговування клієнтів.

Дослідження показало, що в умовах інфляції на рівні 7,9% та облікової ставки НБУ 15% підприємству доцільно орієнтуватися переважно на самофінансування, формування стратегічних запасів матеріалів, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх економічних ризиків і підтримувати фінансову стійкість підприємства.

Важливим результатом роботи стало проведення оцінки альтернативних інвестиційних проєктів підприємства. Розрахунки показали, що проєкт модернізації виробничого цеху потребує інвестицій у розмірі 250 тис. грн та забезпечує чисту теперішню вартість (NPV) 77 970 грн, внутрішню норму прибутковості (IRR) 32% і термін окупності 2,12 року. Це свідчить про високу економічну ефективність даного напрямку інвестування.

Аналіз проєкту відкриття нової філії засвідчив необхідність початкових інвестицій у сумі 600 тис. грн. При цьому очікуване значення NPV становить 62 430 грн, показник IRR - 26%, а термін окупності - 2,78 року. Незважаючи на позитивні результати, цей варіант поступається модернізації цеху за рівнем прибутковості та швидкістю повернення вкладених коштів.

Порівняльний аналіз інвестиційних альтернатив підтвердив, що модернізація виробничого цеху є найбільш доцільним варіантом для ФОП «Reborn», оскільки забезпечує вищий рівень чистої теперішньої вартості (77 970 грн проти 62 430 грн), більшу внутрішню норму прибутковості (32% проти 26%) та коротший термін окупності (2,12 року проти 2,78 року).

Отже, мету бакалаврської роботи досягнуто: розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення інвестиційної політики підприємства в сучасних умовах. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, мінімізації інвестиційних ризиків, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню довгострокового розвитку ФОП «Reborn».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доступні кредити 5-7-9%. *Кредобанк*. URL: <https://kredobank.com.ua/business/finansuvannya/dostupni-kredyty-5-7-9> (дата звернення: 14.05.2026).
2. З 1 травня 2026 року облікова ставка НБУ залишається незмінною на рівні 15%. *Дебет-Кредит*. URL: <https://news.dtki.ua/finance/bank-system/110593-z-1-travnia-2026-roku-oblikova-stavka-nbu-zalisajetsia-nezminnoi-na-rivni-15> (дата звернення: 9.05.2026).
3. Інфляція буде помірною у 2026–2028 роках, а економіка поступово зростатиме – Інфляційний звіт. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-bude-pomirnoyu-u-20262028-rokah-a-ekonomika-postupovo-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Караван Н. А., Голишева Ю. Порівняльний аналіз підходів до визначення сутності інвестиційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1 (115). С. 9–15.
5. Круговий В. Формування системи стратегічного планування економічного розвитку. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських*. 2019. Вип. 26. 362 с.
6. Макроекономічний дайджест 02/2026. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://uifuture.org/dajdzhesty/makroekonomichnyy-daydzhest-02-2026/> (дата звернення: 10.05.2026).
7. Методи оцінки реальних опціонів та їх застосування при аналізі інвестиційних проєктів. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5930/5869/> (дата звернення: 14.05.2026).

8. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 15%. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-15-22761> (дата звернення: 11.05.2026).

9. Оцінка суттєвості в ESG: що це і чому важливо (розбираємо галузеві приклади). *Ukraine OSS*. URL: <https://ukraine-oss.com/oczinka-suttyevosti-v-esg-shho-cze-i-chomu-vazhlyvo-rozbyrayemo-galuzevi-pryklady/> (дата звернення: 13.05.2026).

10. Положення про управління ризиками. *Ліга ділових націй*. URL: <https://ldn.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Polozhennia-pro-upravlinnia-ryzykamy.docx.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).

11. Система управління ризиками: як налаштувати. *Integrity Vision*. URL: <https://integrity.com.ua/systema-upravlinnya-ryzykamy-yak-nalashtuvaty/> (дата звернення: 14.05.2026).

12. У що інвестуватимуть гроші: ключові економічні напрями. *InvestNews*. URL: <https://investnews.com.ua/ekonomika/9429-u-shcho-investuvatymut-hroshi-kliuchovi-ekonomichni-napriamy/> (дата звернення: 13.05.2026).

13. Цільові показники інфляції. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about/targets/target-k> (дата звернення: 11.05.2026).

14. Щонайменше \$2,5 млрд інвестицій на чотирьох. Що планують побудувати «Метінвест», ОККО, TERWIN та Vodafone до 2026 року. *Forbes Україна*. 31.05.2024. URL: <https://forbes.ua/company/shchonaymenshe-25-mlrd-investitsiy-na-chotirokh-shcho-planuyut-pobuduvati-metinvest-okko-terwin-ta-vodafone-do-2026-roku-31052024-21516> (дата звернення: 14.05.2026).

15. Електронна бібліотека *BukLib*. URL: <https://buklib.net/books/34075/> (дата звернення: 14.05.2026).

16. *Інституційний репозитарій KHEU.* URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5f775d60-1d69-4acd-ab6d-71b0d22da6ba/content> (дата звернення: 9.05.2026).

17. *RBRN (Офіційний сайт).* URL: <https://rbm.com.ua/> (дата звернення: 14.05.2026). *(Примітка: ваші посилання 16 та 19 вели на один і той самий сайт, тому їх об'єднано).*

18. Inflation trends and investment strategies: implications for the U.S. economy. *RSIS International.* URL: <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/inflation-trends-and-investment-strategies-implications-for-the-u-s-economy/> (дата звернення: 13.05.2026).

19. Measures of Profitability: NPV, IRR, AAR, PI. *AnalystPrep.* URL: <https://analystprep.com/cfa-level-1-exam/corporate-finance/measures-profitability-npv-irr-aar-pi/> (дата звернення: 12.05.2026).

20. Матеріали конференції Інституту управління та фінансів. URL: [Інститут управління та фінансів](#) (дата звернення: 24.05.2026).

21. Національне агентство з питань запобігання корупції. Форма документа. URL: [НАЗК](#) (дата звернення: 22.05.2026).

22. Economy and Society. Наукова стаття з питань економіки та суспільства. URL: [Economy and Society](#) (дата звернення: 26.05.2026).

23. Міністерство фінансів України. Облікова ставка та рефінансування НБУ. URL: [Мінфін](#) (дата звернення: 16.05.2026).

24. Національний банк України. Архів рішень з монетарної політики. URL: [Національний банк України](#) (дата звернення: 19.05.2026).

25. Західноукраїнський національний університет. Науковий матеріал з інституційного репозитарію. URL: [Західноукраїнський національний університет](#) (дата звернення: 19.05.2026).

26. Vernadsky Journals. Наукова стаття з економічної тематики. URL: [Vernadsky Journals](#) (дата звернення: 20.05.2026).
27. Наукові праці НДФІ. Дослідження фінансово-економічної тематики. URL: [НДФІ](#) (дата звернення: 21.05.2026).
28. Sys2Biz. ФОП 1–3 група: податки та ліміти від ДПС. URL: [Sys2Biz](#) (дата звернення: 21.05.2026).
29. Center for Strategic and International Studies. Untapped Market: Impact Investing in Ukraine. URL: [Center for Strategic and International Studies](#) (дата звернення: 22.05.2026).
30. Овсієнко О. Л. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств // Економічний простір. 2025. № 203. С. 197-203.