

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“11” грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Менеджмент організацій»
на тему: «Управління фінансовою результативністю діяльності
підприємства ресторанного бізнесу»

Виконавець: студент факультету
менеджменту, обліку та ІТ
Власов Віктор Дмитрович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Москалюк Ганна Олександрівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та сутність механізму управління фінансовою результативністю.....	6
1.2. Класифікація показників фінансової результативності у ресторанному бізнесі	12
1.3. Сучасні тенденції управління фінансовою результативністю діяльності підприємства ресторанного бізнесу.	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «AROMA KAVA».....	19
2.1. Аналіз ринку діяльності кав'ярень в Україні.....	19
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Арома Кави» та аналіз фінансових й нефінансових показників результативності діяльності ТОВ «Арома Кави»	29
2.3. Оцінка сучасного рівня управління фінансовою результативністю діяльності ТОВ «Арома Кави».....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «AROMA KAVA»	46
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення рівня управління фінансовою результативністю підприємства.....	46
3.2. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення управління фінансовою результативністю діяльності підприємства	54
3.3. Реалізація заходів, направлених на удосконалення управління фінансовою результативністю на ТОВ «Арома Кави»	66
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день ресторанний бізнес в Україні оновлюється після кризового періоду та розвивається у перспективному русі завдяки відновленню стандартів управління ресторанною діяльністю, а також зростанню популярності підкласів закладів громадського харчування, таких як кав'ярня та fast-food заклади, політика введення бізнесу яких спонукає до підвищенню рівню інвестиційної привабливості як і з боку ФОП-індивідів, так і з боку більш масштабних організацій на ринку. Незважаючи на нестабільне становище на території України, ринок ресторанів стає більш конкурентоспроможним та динамічним через можливість модифікованого удосконалення управління якістю, інновацій, інвестицій та ефективних методів просування українського бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках.

На даний момент, підприємства ресторанного господарства знаходяться в комплексних умовах політичного та соціально-економічного впливу, проте це не є сильним негативним фактором в аналізі економічного стану країни, так як збільшена конкуренція в цьому ринку заохочує власників підприємств впроваджувати новітні технології у своєму виробництві продукту. За 2024-2025 роки спостерігається значне зростання підкласів закладів ресторанного бізнесу, до яких входить самий швидко зростаючий формат закладу – кав'ярня. Розповсюдження об'єктів громадського харчування за формою кав'ярень пояснюється гнучкістю інфраструктури та стандартизованої стійкості кав'ярень впроваджувати свої продукти та послуги на нестабільному ринку, адаптивністю к проблемам в економіці та невизначеності рішень у регулюванні стану ресторанної галузі, а також оптимальним умовам регламентованого керування малим бізнесом на території України. З метою перетворення кав'ярні у об'єкт з найвищою рентабельністю необхідно опанувати кваліфікаційні знання щодо управління фінансовою результативністю діяльності підприємства ресторанного бізнесу на прикладі мережі кав'ярень ТОВ «Aroma Kava».

Мета роботи – дослідження основних напрямів удосконалення управління фінансовою результативністю діяльності ресторанного підприємства на прикладі кав'ярні ТОВ «Арома Кави»

Завдання роботи:

- розкрити основні поняття та сутність механізму управління фінансовою результативністю;
- класифікувати показники фінансової результативності у ресторанному бізнесі;
- визначити сучасні тенденції управління фінансовою результативністю діяльності підприємства ресторанного бізнесу;
- проаналізувати ринок діяльності кав'ярень в Україні;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Арома Кави» та проаналізувати фінансові та нефінансові показники результативності діяльності підприємства;
- оцінити сучасний рівень управління фінансовою результативністю діяльності ТОВ «Арома Кави»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення рівня управління фінансовою результативністю підприємства «Арома Кави»;
- розрахувати економічну ефективність заходів з удосконалення фінансової результативності діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою результативністю діяльності кав'ярень. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань щодо управління фінансовою результативністю ТОВ «Арома Кави».

Методи досліджень. Нами було використано такі методи як аналіз, синтез, індукція та дедукція – для дослідження механізму управління фінансовою результативністю діяльності підприємства; горизонтальний, вертикальний, факторний аналіз – для виявлення причин змін у процесі управління фінансовою результативністю на досліджуваному об'єкті кав'ярні; методи PEST та SNW-аналізу разом з інструментарієм економіко-математичного моделювання

(кореляційно – регресійний аналіз) – для виявлення факторів, як впливають на зміни у фінансовому показнику рентабельності продажів з подальшим обґрунтуванням доцільності реалізації бізнес-проектів задля покращення управління фінансовою результативністю у підприємстві. Було використано інструментарій оцінки ефективності та інвестиційної привабливості проектів, а саме розрахунок чистої приведеної вартості, терміну окупності та індексу доходності для визначення доцільності реалізації одного з трьох запропонованих проектів.

Елементи наукової новизни. Робота містить в собі інформацію щодо модернізованих фінансових показників, використання яких дозволяє оптимально управляти фінансовою результативністю функціонування підприємства у сучасному періоді введення ринкової діяльності

Практична значущість результатів дослідження. У даній роботі висвітлюється використання матричних та регресійних моделей для кореляційної оцінки взаємозалежності результативних фінансових показників з факторами-аргументами, а також були визначенні бізнес-проекти, реалізація яких має змогу поліпшити фінансову результативність ТОВ «Аroma Kava».

Апробація результатів роботи. Окремі результати кваліфікаційної роботи містяться в матеріалах наукових публікацій здобувача:

Власов В. Д., Москалюк Г. О. Управління персоналом як фактор підвищення результативності підприємства ресторанного бізнесу. *IX міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»*. 2025. С. 278-280.

Власов В. Д., Москалюк Г. О. Управління результативністю діяльності підприємства ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Науковий вісник*. 2025. №5 (330). С. 72-80.

Власов В. Д., Москалюк Г. О. Деякі питання впровадження програм навчання персоналу у кав'ярнях. *VII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»*. 2025. С. 116-118.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність механізму управління фінансовою результативністю

Фінансова результативність представляє собою набір показників у грошовій формі, який відображає результати господарської діяльності того чи іншого підприємства, а також надає змогу показати ефективність функціонування суб'єкту підприємницької діяльності на ринку з економічної точки зору. Оцінювання фінансових результатів базується на розрахунках фінансового стану підприємства з використанням різних формул та методів визначення становища суб'єкта господарювання: чи його діяльність є прибутковим, або функціонування підприємства є збитковим. На сьогоднішній день підприємства визначають фінансову результативність як показник сукупної ефективності використання ресурсів з метою отримання прибутку від господарської діяльності. Слід зазначити, що поняття «результативність» не має єдиного науково-достовірного тлумачення, так як сама сутність результативності охоплює безліч процесів підприємницької діяльності, будь-то ефективність використання матеріальних та трудових ресурсів, ступінь вмотивованості персоналу, оцінка задоволеності споживачів, оцінка дотримання санітарно-гігієнічних вимог, аналіз індексу конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, визначення можливостей та загроз у внутрішніх виробничих процесах підприємства та інші фактори, які безпосередньо впливають на результативність. Для більш оптимального пояснення сутності результативності рекомендовано відокремити саме фінансові показники діяльності підприємства задля більш детального пояснення сутності фінансової результативності, а також відокремлення особливостей самого механізму управління цими фінансовими результатами.

На основі дослідження робіт економічних науковців є можливість відокремити тих кваліфікованих особистостей, які пояснюють результативність як явище суто фінансового середовища. Так, наприклад, А. О. Ярославський ототожнює поняття «результативність» з поняттям «ефективність», зазначаючи, що це зв'язок між величиною отриманого результату від підприємницької діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів [18].

На основі економічної енциклопедії за редакції С. Мочерного [19, с. 279-280] є можливість ототожнити поняття «результативність» з поняттям «ефективність», тобто результативність являється деякою дельтою, показуючи приріст певної змінної або різниці між попереднім та наступним значенням. Таке визначення зумовлена взаємозв'язком сутності ефективності з діяльністю управління результативністю, дієвістю, продуктивністю у підприємницькому середовищі. Проте, потрібно зазначити, що в залежності від діяльності суб'єктів господарювання сутність результативності може відрізнятись від сутності ефективності.

Як було зазначено науковцем Д. Крисановим, ефективність використовується у більш загальному та поверхневому сенсі, коли результативність може використовуватися при наявності певних та специфічних обставин, будь-то визначення розміру структурного підрозділу в системі підприємства, розрахунок часу для проведення певних бізнес-процесів, вироблення нової продукції, тощо. На його думку, результативність повинна відповідати меті та виробничою програмою підприємства, а сам механізм управління цією результативністю зобов'язаний відповідати своїй спрямованості досягнення тих чи інших показників ефективної діяльності, як, наприкладі цього дослідження, фінансовим показникам [20, с. 21-25].

З точки зору фінансів, більш відповідне тлумачення надав науковець І. Б. Олексів, характеризуючи управління результативністю як механізм, який залежить від впливу таких факторів підприємницької діяльності як витрати, обсяги виробництва, рівень прибутковості, рівень рентабельності, оборотність основних та додаткових активів, рівень ліквідності підприємства, обсяги

дебіторської та кредиторської заборгованості та інші фінансові показники, які необхідні для функціонування об'єкта господарської діяльності. Цю думку поділяє і А. М. Хімченко, додаючи до факторів впливу на управління результативністю величини інвестицій та величину інвестиційної привабливості, фінансово-кредитні ресурси, ВВП населення, а також швидкість оборотності нових технологій для опрацювання інформації зовнішнього та внутрішнього середовищ, на які були витрачені значні грошові суми і з використанням яких потрібно найефективніше зменшити витрати підприємства [21]. Виходячи з вище перелічених понять, є можливість охарактеризувати сутність управління фінансовою результативністю як процес цілеспрямованого впливу на фінансові показники підприємства шляхом планування, моніторингу, контролю та аналізів фінансових результатів підприємства, що виконується з метою досягнення стійкої фінансової стабільності на ринку, отримання найоптимальнішого рівню рентабельності, а також підвищення ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у динамічному ринковому середовищі.

Для більш ефективного розуміння поняття «управління фінансовою результативністю» рекомендовано перерозподілити усі доступні підходи до визначення її сутності, виявити прихильників та узагальнено охарактеризувати тлумачення за кожним пред'явленим підходом:

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до визначення сутності «управління фінансовою результативністю»

№	Назва підходу	Прихильники	Характеристика
1	2	3	4
1	Результативний	Греченко Ю. А., Бутинець Ф. Ф., Тимченко О. В., Лондар С. Л., Скрипник М. І., Сасковець Р. В., Зубова І. Ю., Стас О. Г., Улюка М. П.	Управління фінансовою результативністю фокусується на регуляції економічних показників, будь-то рівень прибутковості, грошові потоки, зміни вартості капіталу, що і являється основою для визначення ефективності діяльності підприємства
2	Функціональний	Яременко Л. М., Меренцова К. В., Сасков Р. В., Ткаченко Н. М., Худолій Л. М., Мазур В. П.	Фінансова результативність розглядається як основа інструменту управління, що піддається оцінці, плануванню, моніторингу, контролю та іншими управлінськими функціями.

Продовження табл. 1.1

3	Системний	Вороніна О. О., Каплін О. В., Калюга Є. В., Лесюк А. Є., Марчук М. Ю., Брік С. В., Назарова І. В., Бондаренко В. О.	Управління виконується на основі аналітики стратегічних показників, тобто фінансова результативність розглядається через призму впливу макроекономічних чинників, планових стратегій розвитку підприємства та зовнішніх умов введення бізнесу на ринку.
4	Обліковий	Тимченко О. В., Греченко Ю. А., Патрацева-Вишняк М. В., Скрипник М. І., Мазур В. П., Сасков Р. В., Лондар С. Л., Бутинець Ф. Ф., Ткаченко Н. М.	Управління фінансовою результативністю здійснюється на основі аналізу операційних процесів підприємства, а також на основі бухгалтерського обліку: узагальнені дані, фінансова звітність підприємства, оподаткування господарської діяльності, тощо.

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24]

Таким чином, фінансова результативність може мати окремі визначення в залежності від підходів реалізації управлінського процесу. Слід зауважити, що в деяких ситуаціях підприємство має змогу використовувати декілька підходів визначення фінансової результативності одночасно, якщо це сприятиме рішення більш комплексних проблем.

Під механізмом управління фінансовою результативністю підприємства мають на увазі систему взаємопов'язаних фінансових процесів з використанням інструментів та методів, головне призначення яких є досягнення фінансових цілей підприємства, будь-то забезпечення певного рівню прибутковості та рентабельності, впровадження нових шляхів заощадження капіталу, підтримання фінансової стійкості та збільшення величини чистої вартості підприємства. З точки зору процесного підходу, механізм управління фінансовою результативністю можна поділити на послідовні операційні дії:

- Формування індикаторів результативності за фінансовою проекцією.
- Перевірка та подальша оцінка фінансових індикаторів.
- Фінансовий аналіз та оцінювання ефективності бізнес-процесів з фінансової точки зору.

- Порівняння досягнутих фінансових показників зі встановленими плановими величинами.
- Розробка профілактичних заходів поліпшення механізму управління фінансової результативності функціонування підприємства.
- Впровадження процесів моніторингу та контролю за досягненням перспективних фінансових результатів.
- Повторне вимірювання фінансових результатів з подальшою циклічною оптимізацією механізму фінансового управління [2, с. 4].

Беручи до уваги той факт, що механізм являється системою взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у певній взаємодії, то є можливість більш детально охарактеризувати механізм управління фінансовою результативністю та його компонентів. З логічної точки зору, модель управління фінансовою результативністю починається з аналізу зовнішніх зв'язків з подальшим виявленням можливостей та загроз для бізнесу, а також з аналізу внутрішнього середовища з подальшим виявленням сильних та слабких сторін підприємства. На основі досліджень підприємство починає формувати стратегії розвитку, розмежує суб'єктів та об'єктів управління, а також визначають відповідальних осіб, які будуть організовувати процеси фінансового планування, моніторингу та контролю. Під час формування стратегії керівники приділяють увагу своїм стратегічним цільовим орієнтирам управління підприємства, основою якої є аналіз теперішнього ресурсного, інформаційно-аналітичного, нормативно-правового та облікового забезпечення. Одночасно з визначенням цільових орієнтирів, керівники розраховують фінансовий потенціал введення нових планових показників результативності, база якої формується на основі дослідження фінансової ефективності впровадженої стратегії, її надійності та конкурентних переваг, яка вона має змогу запровадити при успішній реалізації фінансового управління. На останньому етапі виконуються управлінські рішення щодо реалізації стратегії та визначається методологія управління фінансовими ресурсами: на яких принципах базується управління, які методи та моделі

актуальні для вирішення фінансових питань, які інструменти необхідні для оптимізації управлінської стратегії [25].

Якщо спростувати, то механізм управління фінансовою результативністю виглядає як циклічний процес планування фінансових показників, аналізу ресурсного рівня підприємства, процесу прийняття управлінських рішень, контролінгу виконання та обов'язків з подальшим коректуванням фінансової стратегії та звітуванням результатів. Однак, модель управління фінансовою результативністю може обмежуватися через суттєву недостатку фінансових ресурсів, що не дозволяє максимально реалізувати фінансову стратегію підприємства. Це стає приводом модернізації теперішньої моделі фінансового управління під час умов невизначеності на ринку, основою якої є застосування найефективнішого дієвого механізму формування фінансових активів. На сьогоднішній день, механізм управління фінансовою результативністю повинен бути сформованим так, щоб його структура дала змогу систематизувати та оптимізувати процеси залучення та управління фінансовими ресурсами підприємства, що, у свою чергу, дозволяє конкретно визначити джерела фінансування, раціонально розподіляти капіталом та мінімізувати можливі фінансові ризики. З метою максимізації фінансового стану була розроблена базова схема механізму ефективного управління фінансовою результативністю підприємства (рис. 1.1).

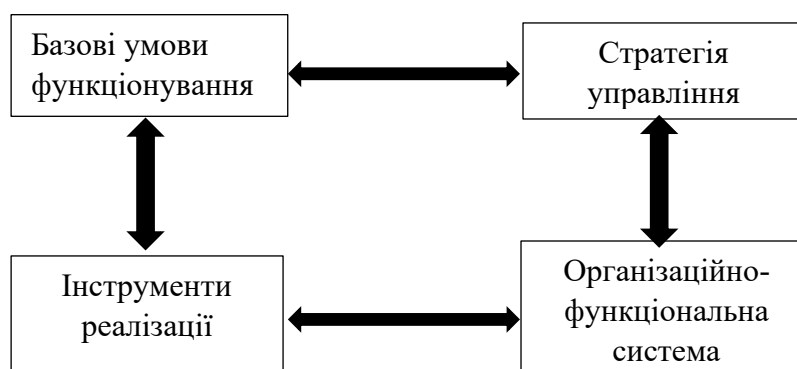


Рис. 1.1. Базова схема механізму ефективного управління фінансовою результативністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [25]

Виходячи з рис. 1.1, можна зробити висновок, що механізм управління фінансовою результативністю включає у свою структуру значну кількість елементів, які забезпечують можливість комплексного аналізу поточного фінансового стану підприємства, а також можливість обґрунтувати цільові/планові показники задля досягнення фінансової стабільності. При цьому, кожен підрозділ управління у системі фінансового управління повинен бути налаштованим на виконання значної величини обов'язків при максимальному рівню завантаженості, забезпечувати інтереси усіх суб'єктів фінансової діяльності, запроваджувати зворотній зв'язок між вертикальними та горизонтальними рівнями організації, своєчасно реагувати на зміни у фінансовому механізмі, а також знаходити нові та інноваційні заходи щодо покращення управління фінансовими результатами з метою стабілізації фінансової позиції на конкурентоспроможному ринку та у сфері інвестиційної привабливості [4, с. 4].

1.2. Класифікація показників фінансової результативності у ресторанному бізнесі

Фінансові показники результативності діяльності ресторанного господарства мають свою специфіку щодо методології оцінювання платоспроможності об'єктів громадського харчування, а також оцінки їхніх можливостей та загроз у майбутньому. В основному, ресторанні фінансові показники розраховуються за тими же принципами, як і у підприємствах інших галузей: упорядковуються численні фінансові дані, порівнюються результати з підприємствами конкурентами, відстежується зміни в фінансовому стані та/або результатах господарської діяльності, аналізуються альтернативні стратегії введення бізнесу, фіксуються відхилення від запланованих показників, визначаються тенденції та масштаб запланованих змін, виявляються можливі перешкоди та перспективні напрямки розвитку об'єкта підприємницької діяльності [10]. Перш ніж розпочати класифікувати показники фінансової результативності, доречно відокремити фінансові показники у групи в

залежності від того, які фінансові діяльності підприємства вони описують, будь-то ліквідність, оборотність активів, рентабельність, ринкова вартість, тощо.

Економічні показники – це загальні індикатори діяльності об'єктів ресторанного та громадського харчування, які зображують ціннісну інформацію щодо економічних тенденцій ринку, перспективних шляхів розвитку галузі харчування, необхідну інформацію для фінансових операторів, постачальників та інших частин персоналу, які зобов'язані бути в курсі поточного стану ринкового середовища. Економічні показники є більш загальним відображенням економічної діяльності закладів на глобальному ринку, вони можуть формуватися та змінюватися відомими бізнес-асоціаціями, таких як ServSafe, National Restaurant Association Show, Restaurant LawCenter та інші. З 2024 по 2025 роки, бізнес-асоціацією National Restaurant Association були виявленні такі впливові економічні показники ресторанної діяльності:

- Валовий внутрішній продукт – показник квартального аналізу розміру та зростання економіки країни. Для ресторанного бізнесу дає можливість оцінити поточні економічні умови та прогнозувати можливі зміни у ринковому середовищі.

- Загальний обсяг продажів у ресторанному бізнесі – показник щомісячної роздрібної торгівлі закладів харчування, також слугує інструментом для аналізу загального стану ресторанної галузі.

- Загальна кількість робочих місць у ресторанному бізнесі – показник зайнятості (або робочої завантаженості) у закладах ресторанів, дає змогу розуміти тенденції зайнятості та шляхи уникнення плинності кадрів у ресторанному секторі.

- Дані про вакансії в ресторанах – показник розміру опублікованих вакансій у відкритих джерелах за певний період часу. Показує статистику оновлення вакансій, найму та звільнень кадрів.

- Індекс цін виробників (The producer price index, PPI) – показник зростання оптових цін для підприємств ресторанного господарства, дає розуміння щодо тенденцій зростання цін на їжу, а також тенденцій цінового тиску та прибутковості діяльності.

- Витрати на особисте споживання (Personal consumption expenditures, PCE) – показник дає дані щодо щомісячних витрат споживача на продукцію з урахуванням інфляції, формується державним органом фінансової статистики.

- Показник грошово-кредитної політики – надає інформацію щодо поточних процентних ставок для урегулювання цінової стабільності та зайнятості ресторанних закладів. Є вирішальним показником для фінансових операторів щодо оцінки теперішніх ринкових умов, планування інвестиційної діяльності, наймання працівників та загальної стратегії зростання ресторанного бізнесу [5].

Показники ділової активності – індикатори, хоч і мінливо стосуються фінансових результатів, але надають уявлення щодо розпоряджених активів підприємства і як вони пов’язані з різними компонентами фінансової діяльності. Іншими словами, показники ділової активності не тільки зображують результати здійснення управління активами, а і надає шляхи збільшення оборотності активів та зменшення тривалості оборотності. На сьогоднішньому ресторанному ринку притаманне використання таких показників ділової активності:

- Оборотність активів – вимірює дохід, отриманий на грошову одиницю інвестованих активів, та зображує капіталомісткість підприємства. Показник зображує частоту обертання активів підприємства за певний проміжок часу.

- Оборотність запасів – показник зображує ефективність управління запасами (інвентарем) в підприємстві, тобто вимірює кількість разів, коли кожна одиниця запасів продається та поповнюється за рік. При низької оборотності запасів виявляється, що підприємство занадто довго тримає свій інвентар протягом певного проміжку часу, перш ніж продати його або спожити у виробничій діяльності [6, с. 21-22].

Key performance indicators (KPI) – показники вимірювання, які ресторанні заклади використовують з метою оцінювання своєї діяльності та досягнення своїх цілей. Треба зауважити, що показники KPI взаємопов’язані з показниками рентабельності та показниками ліквідності, проте їм більш властиво сезонність та специфічність вимірювання тих чи інших фінансових результатів, тому для більш ефективного управління фінансовими результатами потрібно робити

моніторинг щодо тенденцій та моди використовування тих чин інших КРІ від надійних джерел та публікаторів у ресторанному сегменті. З урахуванням умов періоду невизначеності в галузі ресторанного бізнесу відокремлюють такі КРІ:

- Sales Per Labor Hour (SPLH) – показник продажів на одну годину праці, використовується для визначенні продуктивності персоналу. Чим більше значення цього показнику, тим ефективніше використання трудових ресурсів. Більш узагальнена формула має такий вигляд:

$$SPLH = \frac{\sum_{оп}}{\sum_{КВГ}}, \quad (1.1)$$

де ОП - обсяг продаж, КВГ – кількість відпрацьованих годин.

- Transaction Per Labor Hour (TPLH) – показник кількості транзакцій (або обслугованих замовлень) на годину роботи. В основі показника є приділення уваги більш на інтенсивність обслуговування, ніж на дохід від продажу одиниці страви.

- Sales Achievement (Sales to Budget) – показник відповідності фактичним продажам запланованим. Такий показник зображує, наскільки ефективно плануються та реалізуються стратегії ресторанного підприємства:

$$SA = \frac{ФП}{ПП} * 100\%, \quad (1.2)$$

де SA – продажні досягнення, ФП – фактичні продажі, ПП – планові продажі.

- Food cost achievement – показник відповідності фактичних витрат на одиницю продукції до запланованим (прогнозованим) витратам. Якщо показник має нижчу величину, то це свідчить про кращий контроль собівартості продукції:

$$FC = \frac{ВІ}{В} * 100\%, \quad (1.3)$$

де FC – food cost, ВІ – вартість інгредієнтів, В – виручка.

- HD (Home Delivery) Sales Achievement – є окремим показником, стосовний додаткових послуг ресторанних закладів (служби доставки,

кейтеринг, виїзна кухня, тощо). Такий показник є актуальним у сучасному ринковому становищі, особливо після пандемії та під час геополітичних змін, коли споживачі не мають змогу відвідувати ресторанні заклади [7].

Таким чином, вище перелічені показники відповідають тенденціям функціонування ресторанного ринку на сьогоднішній період та дозволяють більш детально оцінити фінансову результативність об'єктів кав'ярень.

1.3. Сучасні тенденції управління фінансовою результативністю діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Для більш узагальненого погляду на нинішні тенденції управління фінансовою результативністю діяльності ресторанів, відокремимо головні проблеми та перспективи розвитку управління фінансовою результативністю ресторанної галузі у період 2024-2025 рр., що наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Проблеми та перспективи розвитку управління фінансовою результативністю в ресторанній галузі 2024-2025 рр.

Проблеми	Перспективи
1	2
1. Коливання попиту через сезонність ресторанної діяльності, що ускладнюють ефективне управління фінансами; 2. Складність управління контролем витрат без шкоди для якості обслуговування; 3. Виявлення значної складності у механізмі управління доходами у динамічному конкурентоспроможному середовищі; 4. Збільшення розміру капітальних інвестицій для початкових підприємства, або для розширення своєї діяльності 5. Значні складнощі в регулюванні надмірного залучення позикових коштів та недосконалість механізму управління фінансовою стабільністю; 6. Недотримання регуляторних вимог щодо трудового законодавства, санітарних норм, податкового законодавства, тощо; 7. Відсутність програм навчання й розвитку персоналу в деяких ресторанних закладах; 8. Вплив економічної нестабільності на споживчі цінності та витрати ресторанного бізнесу.	1. Застосування технологічної інтеграції для підвищення ефективності фінансового управління; 2. Впровадження новітніх та ефективних заходів щодо стратегічного управління витратами; 3. Впровадження комплексних стратегій оптимізації доходів ресторанів; 4. Інвестиції в програми комплексної фінансової підготовки для співробітників; 5. Впровадження сталих практик для підвищення довгострокової фінансової стійкості; 6. Розширення та диверсифікація джерел доходів; 7. Відкриття нових можливостей отримання прибутку завдяки стратегічному партнерству; 8. Поширене використання інноваційних інструментів аналізу даних та бізнес-аналітики для аналізу фінансової результативності; 9. Покращення надання унікальної якості обслуговування; 10. Автоматизація дотримання нормативних вимог.

Джерело: складено автором на основі [14]

Першою проблемою дуло виявлено коливання попиту через сезонність, так як потік клієнтів значно залежить від погоди та інших кліматичних умов. Це ускладнює точне прогнозування доходів, планування витрат та підтримання стабільних грошових потоків. Ресторани змушені адаптувати фінансові стратегії, враховуючи пікові та низькі сезони, що потребує гнучких моделей бюджетування. Через ускладнення контролю за витратами є складнощі щодо контролю за собівартістю продукції, оптимізації постачання та управління залишками. Виявленні ускладнення щодо управління доходами через динамічну конкуренцію, що робить складним формування цінової політики, стимулювання продажів і збільшення середнього чеку.

Ще однією тенденцією стають складності у забезпеченні фінансової стабільності, зокрема через надмірне залучення позикових коштів. Недосконалість інструментів моніторингу ліквідності та платоспроможності призводить до фінансової нестабільності. Для багатьох підприємств проблемним залишається дотримання регуляторних вимог: санітарних норм, податкового законодавства, правил працевлаштування. Порушення таких вимог тягне за собою штрафи, що знижує фінансові результати. Важливою проблемою є недостатній рівень підготовки персоналу, відсутність програм навчання та розвитку, що негативно позначається на якості обслуговування, продуктивності та фінансових показниках. На останку, на діяльність підприємств суттєво впливає економічна нестабільність, яка змінює структуру споживчих витрат, підвищує чутливість гостей до цін і ускладнює формування стабільного попиту.

Перспективним напрямом стає впровадження комплексних стратегій оптимізації бізнесу, який охоплює динамічне ціноутворення, управління меню, оптимізацію асортименту, збільшення середнього чеку, розширення програм лояльності. Ще однією тенденцією виступає інвестування у фінансову грамотність персоналу, зокрема менеджерів середньої ланки. Це дозволяє забезпечити кращий контроль витрат, підвищити відповідальність співробітників за фінансові результати. Популярності набувають сталі практики, включаючи оптимізацію енергоспоживання, зменшення харчових відходів,

використання екологічних матеріалів. Це не тільки знижує витрати, а й підвищує імідж підприємства. Важливим трендом стає диверсифікація джерел доходів: доставка, кейтеринг, додаткові сервіси, продаж брендкованої продукції. Це дає можливість зменшити ризики сезонності та нестабільного попиту. Підприємства активно використовують стратегічне партнерство – співпрацю з локальними виробниками, сервісами доставки, що дозволяє знизити витрати та розширити ринки збуту. Значну роль відіграють аналітичні інструменти, які дозволяють виявляти тенденції, прогнозувати попит, аналізувати фінансові результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Окремою тенденцією є підвищення якості обслуговування, що безпосередньо впливає на рівень доходів, лояльність клієнтів та фінансові результати.

Таким чином, управління фінансовою результативністю діяльності ресторанів на сучасному ринку базується на значному застосуванні інноваційних шляхів оцінювання фінансових результатів, впроваджуючи при цьому у свою діяльність автоматизовані технології введення бізнесу, культури фінансового тренінгу та розвитку, а також нові шляхи зменшення ризиків, оптимізації розподілу ресурсів, підвищення рівню прибутковості у довгострокових планах.

Висновки до розділу 1

Фінансова результативність – багатогранне поняття, основа якої є ототожнення знань у регулювання ефективності та результативності фінансової діяльності підприємств.

Головні елементи фінансової результативності, а саме фінансові показники, розраховується задля виявлення рівню ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості підприємства, тому формування класифікації та дослідження їх впливу на діяльність підприємства є основною вимогою вимірювання ефективності механізму управління фінансовою результативністю.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «AROMA KAVA»

2.1. Аналіз ринку діяльності кав'ярень в Україні

На період 2024 року бізнес-умови викликали труднощі у діяльності об'єктів ресторанного господарювання. Незважаючи на значне збільшення проданих страв та напоїв в закладах ресторанів (у порівнянні з 2021 роком, виручка від продажу збільшилась на 37%) та значне відновлення операторів громадського харчування на ресторанному сегменті, у 2024 році спостерігається значне заощадження грошових ресурсів від сторони споживачів. Така зміна у споживчій поведінці зумовлена впливом пандемії COVID-19 на глобальне геополітичне становище ринку, а також ростом інфляції у провідних країнах з великою часткою ресторанної галузі на ринку громадського харчування. Одночасно з цим, підвищення витрат на оплату праці, амортизації та інші зобов'язання негативно вплинули на рівень прибутковості ресторанних закладів. Після аналізу діяльності ресторанних закладів були виявлені такі негативні тенденції в процесах господарської діяльності:

- Потік споживачів з 2023 по 2024 роки зменшився на 61%.
- У 39% об'єктів ресторанного господарства був виявлений негативний рівень рентабельності.
- У 53% закладів були виявлені непогашені борги з періоду кризи [12].

Незважаючи на значні виклики у 2024 році, у 2025 році вже спостерігаються позитивні тенденції розвитку ресторанних закладів через покращення ринку праці, значного зростання заробітної плати, а також формування нижчих відсоткових ставок для операторів ресторанного бізнесу. У першому кварталі 2025 року спостерігається значне зростання виручки з продажів страв та напоїв до відмітки 1,5 трлн доларів, що демонструє високий потенціал для розвитку бізнесу.

Виходячи з табл. 2.1, є можливість спостерігати підвищення обсягів продажів у всіх сегментах громадського харчування на період 2025 року. Таке масштабне зростання продажів обумовлено завдяки вживанню більш ретельного

фінансового планування у період невизначеності, а також новими шляхами прогнозування чистих доходів підприємства.

Таблиця 2.1

Обсяг продажів страв та напоїв у ресторанах та закладів громадського харчування 2024-2025 рр. (\$ млрд)

Показники	2024	2025	Відхилення, \$ млрд	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Заклади громадського харчування	1060	1103	+43	+4,1
- Сегмент повного обслуговування	513	533	+20	+4,0
- Сегмент з лімітованим обслуговуванням	510	532	+22	+4,3
- Бари та таверни	37	38	+1	+2,7
Заклади для ночівлі	55	57	+2	+3,6
Роздрібні торгові точки	148	154	+6	+4,0
Заклади рекреації та спортивного відпочинку	55	58	+3	+5,4
Школи та коледжі	123	128	+5	+4,1
Інші заклади громадського харчування	28	29	+1	+3,6
Усього	1469	1528	+59	+4,0

Джерело: складено автором на основі [12]

Також слід підкреслити значний вплив використання нових інструментів для залучення та утримання кадрів в ресторанній діяльності. Наприкінці 2024 р., кількість робочих місць налічувало понад 15,7 мільйонів працівників, які виконували свої обов'язки у ресторанному бізнесі. Завдяки адаптації під нинішні умови введення ринку, а також акцентуванню уваги на HR-стратегії та збільшенню значних вкладень у персонал, на період 2025 року кількість робочих місць збільшилась на 200 тис. працівників, що являється максимальним значенням у 21-у столітті (рис. 2.1).

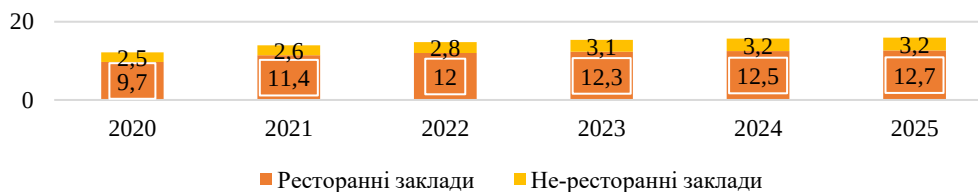


Рис. 2.1. Кількість робочих місць у ресторанному сегменті за 2022-2025 роки

Джерело: складено автором на основі [12]

Таким чином, на сьогоднішньому ринку ресторанного господарства спостерігається як і значне відновлення обсягів продажів, так і значне підвищення робочих вакансій для потенційних працівників, що зумовлено використанням показників КРІ для аналізу ефективності діяльності ресторанів/

Одночасно з вище-переліченими показниками, найбільшої популярності у визначенні фінансової результативності набуває показник собівартості (food-cost), так як у період 2025 року виявилось, що понад 78% клієнтів приділяють увагу локальним практикам та есо-friendly заходам, тому з метою відновлення ресторанної діяльності понад 91% керівників почали впроваджувати програми щодо зменшення харчових відходів ресторану (наприклад, використання в барів харчових відходів для приготування інноваційних коктейлів, або практика приготування коктейлів у кокосах в об'єктах громадського харчування на території м. Нью-Йорк з метою зменшення використання пластикового посуду та підтримання природного середовища міста) [13]. Також, через підвищення цін на 47% з подальшим зростанням поточних витрат керівники ресторанів більше уваги приділяють показнику рентабельності інвестицій (ROI) з метою покращення моніторингу за діяльністю персоналу, а також для більш ретельним контролем над зарплатним фондом ресторану. Основною проблемою на сьогоднішньому ринку ресторанів є кадрова криза в об'єктів ресторанів, через що керівники приділяють більше уваги не тільки показнику даних про вакансій, а й новим та інноваційним показникам КРІ, які більш узагальнено та конкретно мають змогу оцінити фінансові результати у конкретному сценарії введення бізнесу.

На території України набули швидкого поширення та розвитку кав'ярні «третьої хвилі», які з 2012 року по сьогоднішній день викликають зацікавленість споживачів до кавової культури, що зумовить поширення на ринку гостинності нових купажів та моносортів кавових зерен робусти та арабіки. Під час періоду невизначеності Україна змогла уникнути впливу дефіциту кавової сировини на своєму внутрішньому ринку, а також змогла адаптуватися під нинішні умови ціноутворення на кавові зерна, що дало змогу підвищити загальну частку споживання кави на рівні 4% від світового. У 2024 році спостерігається значний

приріст появи кав'ярень на території України: у квітні цього року налічувалося більш 5,3 тис. діючих об'єктів кав'ярень, що на 35% більше у порівнянні з груднем 2021 року [26]. Ріст рівню зацікавленості споживачів у кавовій культурі, а також впровадження законодавством рентабельних умов організації та введення діяльності ресторанного бізнесу зумовили збільшенню частки імпорту та експорту кавової сировини на території України: за період 2012-2021 рр. спостерігається збільшення імпорту на 218,5%, одночасно з ростом експорту на 16,8%. У той час також збільшився рівень роздрібного товарообігу на спеціалізовану кавову продукцію на 7,88 млрд грн, що зумовлено виникненням різноманітної сегментації ринку кав'ярень на території України як і у період стабільного розвитку ресторанного сегменту, так і під час кризових ситуацій на глобальному ринку [27, с.10]. На основі даних Державної служби статистики доречно вивчимо динаміку ємності ринку кави в Україні за 12 місяців 2024 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка ємності ринку кави в Україні у 2024 році

Місяць	Ємність ринку, тис. тон	Приріст, %
1	2	3
Січень	3,1	-
Лютий	3,2	+3,0
Березень	3,6	+11,1
Квітень	4,1	+15,6
Травень	2,5	-38,4
Червень	4,0	+56,4
Липень	3,6	-8,6
Серпень	3,7	+1,1
Вересень	3,5	-5,6
Жовтень	4,8	+39,0
Листопад	3,8	-21,7
Грудень	3,7	-2,1

Джерело: складено автором на основі [28]

На основі даних табл. 2.2, можна простежити нестабільну динаміку коливання ємності ринку кави на території України: найбільші позитивні значення виявленні у червні, жовтні та квітні, коли негативні спостерігаються у

травні, листопаді та липні. Такі коливання можна пояснити не тільки зниженню врожайності у головних країнах-експортерах кавових зерен, а й ще значною залежністю кавових напоїв від сезонності ринку кав'ярень. Так, у 2024 році з березня по травень спостерігається стабільний рівень ємності реалізованої кави, однак у травні показник різко зменшується через вплив теплої погоди на смакові рецептори споживачів, які у цю мить віддають пріоритет супутнім напоям кав'ярень, будь-то лимонади, смузі, молочні коктейлі та інші літні напої. Хоч і формування нового меню холодних кавових напоїв стабілізує реалізацію кавових зерен у об'єктах кав'ярень, це не сильно підвищує ємність кави на ринку, так як у літньому сезоні споживачі приділяють увагу відпочинку та рекреації, намагаючись при цьому уникати зайве споживання кавових напоїв з метою полегшення тиску на фізіологічний та психологічний стан свого здоров'я. Незважаючи на це, значний ріст ємності спостерігається в осені, особливо у жовтні, де значне зростання рівню споживання кави обумовлено похолоданням та впливом погіршення погоди на фізіологічний та психологічний стан людей. У пріоритеті споживачів під час холодних сезонів стає вживання кавових напоїв лате та капучино, які являються найпоширенішими опціями у меню класичних кавових напоїв: частки проданих лате та капучино встановить приблизно 35-45% від усього проданого асортименту продукції в кав'ярень [28].

Через повномасштабне вторгнення російських військ на територію України понад 37% закладів громадського харчування були зачинені на кінець травня 2022 року, через що частка ринку гостинності втратило понад 60% діючого персоналу з одночасним скороченням прибутку на 50%. Більшість закладів ресторанної діяльності, які знаходились на східних та південних регіонах, змогли успішно перенести локації своєї діяльності на західні регіони України, які зазнали меншого впливу військової агресії з боку росії. У результаті, на кінець листопада 2022 року були переміщені понад 772 підприємства ресторанного господарства у безпечні регіони, а також були відновленні понад 35 тисяч робочих місць з подальшим вербуванням понад 7 тисяч нових кадрів [29, с. 3]. Одночасно зі значним відновленням об'єктів господарювання на нових

локаціях, підприємці кав'ярень відокремлюють нові аспекти введення діяльності, які виникли під час військового конфлікту і на які необхідно приділяти увагу задля адаптації своєї діяльності в умовах ринкової нестабільності:

- Значне скорочення кадрів через часті міграції та мобілізацію населення.
- Збільшення цін на продукцію кав'ярень або відсутність доступу до конкретних ресурсів, що зумовить скорочення деяких позицій у меню кав'ярень.
- Зменшення потоку споживачів у порівнянні з довоєнним періодом, що скорочує середній чек кав'ярень приблизно на 45-50%.
- Введення комендантської години, що зумовило перевлаштування робочого часу кав'ярень (наприклад, повна відмова від нічних змін, через що страждають вечірні об'єкти громадського харчування) [29, с. 3].

На основі результатів досліджень Державної служби статистики України щодо стану товарної структури зовнішньої торгівлі України можна дослідити структуру імпорту та експорту кави та чаю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура імпорту та експорту кави та чаю за 2021-2024 роки

Рік	Експорт			Імпорт		
	тис.дол. США	у % до попереднього року	відхилення від попереднього року, %	тис.дол. США	у % до попереднього року	відхилення від попереднього року, %
1	2	3	4	5	6	7
2021	15900,9	105,9	-22,3	266675,2	106,1	-6,9
2022	10973,7	69,0	-36,9	274970,1	103,1	-3,0
2023	11206,7	102,1	+33,1	294327,1	107,0	+3,9
2024	19944,1	178,0	+75,9	360037,0	122,3	+15,3

Джерело: складено автором на основі [31; 32; 33; 34; 35]

На основі даних табл. 2.3 та рис. 2.2 є можливість спостерігати негативні тенденції у зміні структурі експорту: у 2022 році рівень експорту впав на 36,9%, що свідчить про зменшення виручки з експортування кави та чаю на 4927,2 тис. доларів. Такий спад обумовлений виникненням кризових ситуацій на території України (пандемія, воєнне становище), що призвело до перевлаштуванню деяких аспектів механізму управління результативністю у період невизначеності.

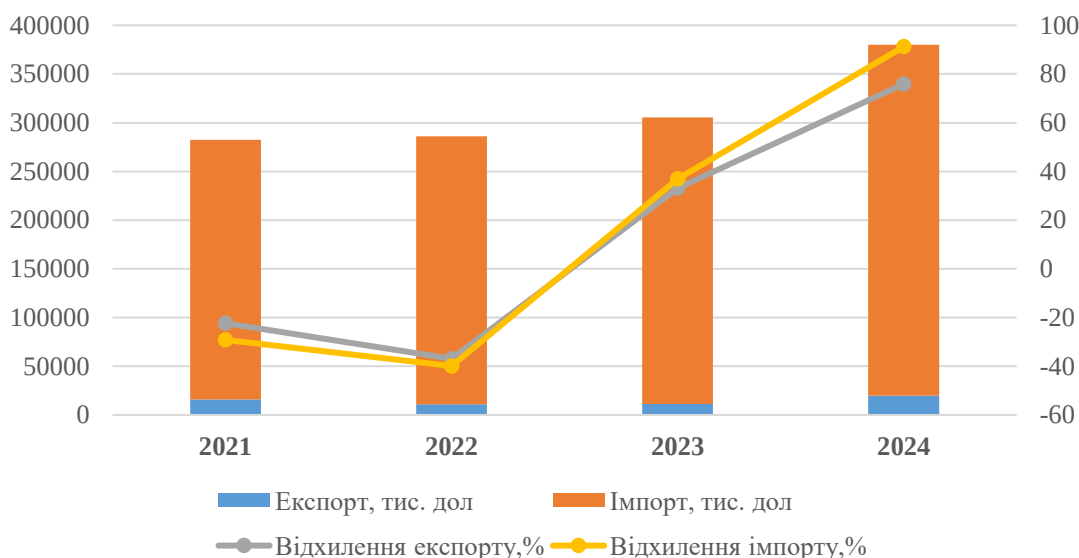


Рис. 2.2. Динаміка імпорту та експорту кави та чаю в Україні за 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [31; 32; 33; 34; 35]

Незважаючи на перелічені труднощі, рівень експорту зміг збільшитись у 2023 р. на 33,1 %, а вже на період 2024 р. виріс ще на 75,9%, що свідчить про активне відновлення об'єктів ресторанного господарства на території України, а також адаптації до нових умов введення бізнесу з подальшим розширенням зовнішніх ринків збуту. Щодо структури імпорту, є можливість відстежити негативні тенденції коливання показників упродовж 2021-2022 рр., при цьому вже у 2023 р. спостерігається збільшення рівню імпорту на 3,9%, а у 2024 р. рівень імпорту досяг свого максимального значення росту – 15,3%. Такий рекордний рівень імпорту свідчить не тільки про значне відновлення діяльності об'єктів ресторанного бізнесу, а й ще про значний вплив кавової культури споживачів на ринку України, що стало головним каталізатором збільшення діючих об'єктів кав'ярень наприкінці 2024 року.

На сьогодні головну роль у введенні ресторанного бізнесу відіграє вибір підходящої організаційної структури, тобто тієї структури, що дає змогу швидко та плавно увійти в ринок конкурентоспроможного середовища, а також надати найоптимальніший термін окупності своєї діяльності. Серед кав'ярень набув популярності такий формат введення організаційної діяльності як франчайзинг, бо така бізнес-модель дозволяє як і мінімізувати ризики для новачків підприємців,

так і оперативно збільшити швидкість окупності інвестицій для об'єктів малого бізнесу. На основі дослідження компанії інвестиційних послуг «InVenture» були визначені найпопулярніші франшизи України в 2025 році:

- «Aroma Kava» – найпоширеніша мережа кав'ярень в Україні, має декілька об'єктів за кордоном. Обсяг інвестицій – від 250 000 до 850 000 грн. Для початку своєї діяльності під цим брендом потрібно заплатити паушальний внесок у розмірі 75 тисяч грн. Підприємці прогнозують термін окупності у розрізі 6-9 місяців, а також пропонують функцію роялті у розмірі 2% від обороту.

- «Gemini espresso club» – кавова мережа, яка функціонує з 2005 року. Обсяг інвестицій становить 300 тисяч грн та більше, при цьому внесок може змінюватися від 28 до 56 тисяч грн. Також, є функція маркетингового внеску, за яку беруть від 1000 до 2000 грн/місяць.

- «Молоко від фермера» є концептуальним об'єктом поєднання кав'ярні та магазину, в якому просувається food-brand натуральних продуктів власного виробництва. Франшиза оперує на великій частці ринку як і в Україні, так і за кордоном, тому розмір інвестицій становить від 30 до 50 тис.дол. США. Має значну суму початкового внеску у розмірі 60 тис.дол., розмір роялті – 5% від обороту, термін окупності прогнозують не більше 11 місяців.

- «C&T CoffeeTea shop» – концептуальне поєднання формату магазинів з широким асортиментом та кав'ярні з дегустаційними залами для пробування великої кількості супутньої продукції. Пропонує значні інвестиції від 30 тисяч євро, вступний внесок повинен бути не менше ніж 11 тисяч євро. Є роялті у розмірі 3%, термін окупності – не менше 9-10 місяців [36].

Для більш якісного розуміння деталей введення бізнесу кав'ярень, рекомендовано виявити сьогodнішні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які на сьогodнішній день визначають напрями введення своєї діяльності на ринку громадського харчування, тому автором цієї магістерської роботи було використано PEST-аналіз, який дає змогу визначити та оцінити ключові тенденції галузі громадського харчування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз галузі громадського харчування

Показник	Вплив (+/-)	Вага ($\Sigma 1$)	Оцінка (1-5)	Виважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні чинники				
Війна в країні	-	0,3	5	-1,5
Нестабільне законодавство	-	0,2	3	-0,6
Державне регулювання	-	0,2	3	-0,6
Підтримка малого бізнесу	+	0,2	4	0,8
Інтеграція європейських стандартів	+	0,1	4	0,4
Загальна виважена оцінка				-1,5
Економічні чинники				
Інфляція та зростання цін на страви	-	0,2	4	-0,8
Нестабільні коливання валютного курсу	-	0,2	5	-1
Зменшення купівельної спроможності	-	0,1	4	-0,4
Збільшення доступності входу в галузь	+	0,2	4	0,8
Подорожання тарифів на енергопостачання	-	0,3	5	-1,5
Загальна виважена оцінка				-2,9
Соціальні чинники				
Відновлення культури споживання їжі	+	0,1	3	0,3
Відновлення сфери франчайзингу	+	0,3	4	1,2
Впровадження еко-продуктів	+	0,1	2	0,2
Вразлива споживча поведінка	-	0,2	3	-0,6
Збільшення плинності кадрів	-	0,3	4	-1,2
Загальна виважена оцінка				-0,1
Технологічні чинники				
Збільшення інструментів автоматизації розрахунків	+	0,2	5	1
Впровадження мобільних додатків	+	0,1	2	0,2
Збільшення новітніх шляхів використання інформаційних систем	+	0,2	3	0,6
Удосконалення програмного забезпечення	+	0,2	3	0,6
Особливості функціонування закладу під час дефіциту (відключення) електроенергії	+	0,3	5	1,5
Загальна виважена оцінка				3,9

Джерело: складено автором на основі персональних досліджень

Зазначені фактори є актуальними на сьогоднішній день, так як ринок гостинності в Україні в останні роки переживає серйозні коливання у політичному, економічному, соціальному та технологічному сферах діяльності.

Загальна виважена оцінка політичних чинників у галузі громадського харчування свідчить про нестабільну організацію роботи закладів ресторанного бізнесу через динамічні коливання у політичному становищі країни. Підприємці зазнають негативний вплив від військових дій на території України, спостерігається

зниження кількості закладів громадського харчування на 12,9-18,6%. Негативно вплинуло на галузь харчування нестабільне становище у законодавчому органі управління, а останнім визначеним негативним чинником визначають жорстке втручання уповноважених органів державного контролю (нагляду) та спостереження. Незважаючи на поліпшуючий намір органів державного контролю, спостерігається значне збільшення скарг підприємців щодо ускладнення умов введення бізнесу через жорсткий (та іноді нераціональний/нелогічний) державний контроль. Слід зазначити, що на даний момент спостерігається позитивна тенденція підтримки малого бізнесу у галузі громадського харчування.

При аналізі економічних чинників був виявлений негативний вплив інфляції на ціноутворення в закладах громадського харчування, а також значне зростання цін на інгредієнти та на самі страви в ресторанних підприємствах. Більшість підприємців зазначають, що через інфляцію та підвищення собівартості продукції їм довелося значно збільшити ціни на страви та напої, щоб була змога перекрити як і постійній витрати, так і нові форми витрат, що з'явилися у період невизначеності, будь-то паливо, електрогенератори, нові склади для продукції кав'ярень, тощо. Треба зазначити, що нестабільні коливання у курсі валюти теж суттєво вплинули на ринок громадського харчування, в особливості на головний продукт кав'ярень – кавові зерна. Зростання ціни на каву зумовило власників кав'ярень поетапно встановлювати завищені ціни на свою продукцію, щоб не спугнути своїх клієнтів. Одночасно з цим було виявлено зменшення купівельної спроможності. Ціни на страви у ресторанах зросли, через що споживачі почали економити свої гроші на похід у ресторанні заклади і обирають замовляти дешеву їжу дешевих закладів, в основному fast-food закладів.

Щодо аналізу соціальних чинників, то у 2024-2025 рр. спостерігається значне відновлення культури споживання їжі в закладах громадського харчування, в особливості це стосується культури споживання кавових напоїв. Рівень кавової культури поступово зростає, незважаючи на економічне становище. Реєстрація нових бізнесів з ресторанними кведами у 2023 році на 8%

перевищила довоєнні показники. Також спостерігається значне впровадження еко-продуктів у заклади громадського харчування, будь-то заміна стаканчиків на більш есо-friendly варіанти в кав'ярнях, а також веганських та безглютенових опцій в меню ресторанах. Також, підвищилось плинність персоналу через міграцію молодих людей за кордон України.

Технічні чинники галузі громадського харчування набули позитивного значення у розвитку ринку гостинності на території України. Вживання у бізнес-процесів інструментів автоматизації розрахунків дає змогу поліпшити процес введення фінансового звіту у кав'ярнях, а також дає змогу відновлювати систему калькуляційних карт з метою точного обліку собівартості продукції. Одночасно з цим, спостерігається значне впровадження мобільних додатків, спроектовані з метою підвищення лояльності споживачів

Якщо підсумувати вище перелічене, то є можливість відокремити значні проблеми галузі громадського харчування у впровадженні політичних, економічних та соціальних умов введення бізнесу кав'ярень, але при цьому спостерігається значна модернізація технічних аспектів функціонування ресторанних підприємств.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Aroma Kava» та аналіз фінансових й нефінансових показників результативності діяльності ТОВ «Aroma Kava»

ТОВ «Aroma Kava» – мережа кав'ярень України, яка почала свою діяльність у 2014 році та має у своєму портфоліо понад 350 об'єктів господарювання у 45 містах України, а також у деяких містах за кордоном (наприклад, у Польщі була відчинена кав'ярня на вулиці Маршалковській, 136) [37]. Велика частка закладів розташована у Києві, Львові, Одесі та Дніпро.

ТОВ «Aroma Kava» закуповує зерна на аукціонах в Італії, поставляє у Львів або у Київ, де усі зерна обсмажують (так робиться з метою заощадження грошей на обробку кавових зерен), пакують та транспортують по всім регіонам, де розташовані кав'ярні. З 2014 по 2021 рр. на цих об'єктах використовувались три

види кави: Strong (співвідношення 60% арабіки і 40% робусти), Soft (співвідношення 90% арабіки і 10% робусти) та Arabica Special (100% купаж арабіки з Перу, Ефіопії, Гондурас). Через деякі зміни у економічному становищі України, підприємству довелось оптимізувати свої бізнес-процеси, через які у 2023-2025 рр. в кав'ярнях «Аroma Kava» почали впроваджувати такі сорти кави, як Original, Arabica Columbia, Arabica Ethiopia Limu, Arabica Special [38].

Появлення ТОВ «Аroma Kava» датується 8 березня 2014 року у місті Харків. Після успішного початку під іменним брендом відкрились ще 4 кав'ярні у 2015 році, а у 2016 році – ще 20 об'єктів. З того моменту і до початку 2020 року ТОВ «Аroma Kava» набула статусу франчайзингу, що дало їй змогу розширити діяльність на великій частці ринку гостинності на території України. З 2018 по 2019 рр. Компанія набула максимальної кількості об'єктів у своєму портфоліо – кількість об'єктів встановило рекордні 350 одиниць, що дало їй змогу опинитись на лідируючих позиціях серед інших популярних франшиз на ринку України, конкуруючи з «Перша пекарня твого міста», «Merry Berry», «Lviv Croissants».

Основний вид діяльності кав'ярні ТОВ «Аroma Kava»: 56.1 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Як було зазначено раніше, організаційна структура ТОВ «Аroma Kava» має вигляд франчайзингу, чий функціонал базується на лінійно-функціональній структурі бізнес-моделі. За формою франчайзингу уся діяльність кав'ярні цього бренду повинна розподілятися між великою кількістю вертикальних підрозділів, в яких, у свою чергу, формують внутрішні керівники, відповідальність яких повинно охоплювати вже існуючі горизонтальні підрозділи.

На даний момент в структурі управління кав'ярні ТОВ «Аroma Kava» спостерігаються такі посади за ієрархію: директор, заступник директора з управління власними підприємствами/франшизами, керівники власних підприємств/франшиз, керуючі/супервайзер/бухгалтера, баристи. Організаційна структура кав'ярні зображена на рис. 2.3.

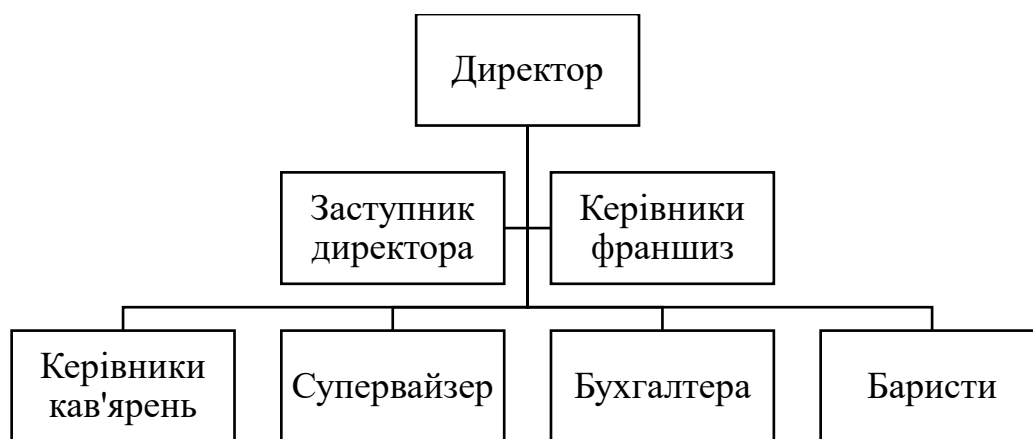


Рис. 2.3. Лінійно-функціональна структура управління кав'ярень
ТОВ «Aroma Kava»

Джерело: складено автором на основі [42]

Слід зазначити, що у бізнес-процесах ТОВ «Aroma Kava» не має строгих вимог введення бухгалтерського обліку, або критеріїв щодо застосування певних програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів у кав'ярні. Основні фінансові звіти надаються лише між підрозділами вищого керівництва, тому існують деякі труднощі у знаходженні фінансової інформації робітникам нижчих підрозділів. Самі ж власники кав'ярень мають право виконувати одночасно обов'язки бухгалтера та баристи, або назначити окрему персону виконувати бухгалтерський облік.

З метою розуміння ефективності фінансової результативності кав'ярні ТОВ «Aroma Kava» проаналізуємо основні фінансові показники однієї з кав'ярень мережі. На початку дослідження розглянемо структуру валюти балансу компанії з 2022 по 2024 рр. (рис. 2.4).

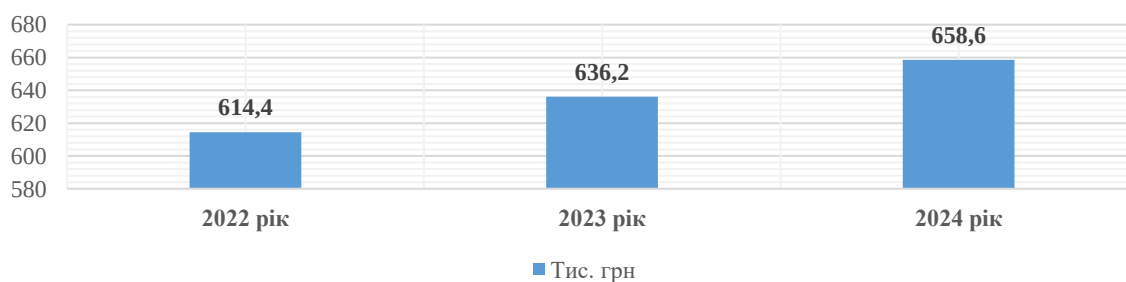


Рис. 2.4. Динаміка валюти балансу кав'ярні за 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором

На основі даних рис. 2.4 можна відстежити позитивне зростання валюти балансу кав'ярні ТОВ «Аroma Kava», що свідчить про високопрофесійне вживання бізнес-плану для відновлення діяльності в період невизначеності. З цього приводу кав'ярні доречно оптимізувати заходи для підтримки фінансового відновлення на період 2025 року.

Для більшого розуміння валюти балансу ТОВ «Аroma Kava», а також з метою детального аналізу фінансової результативності кав'ярні, проведемо аналіз динаміки змін активів та пасивів підприємства з 2022 по 2024 рр., що дозволить нам більш чітко розуміти тенденцію коливань фінансової стабільності об'єкту господарювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка активів та пасивів кав'ярні ТОВ «Аroma Kava» за 2022-2024 роки

Показник	Сума, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
Активи					
Необоротні активи:					
Основні засоби:	368,6	387,9	395,8	+27,2	+7,4
- первісна вартість	384,7	399,3	406,6	+21,9	+5,7
- знос	(16,1)	(11,4)	(10,8)	-5,3	-32,9
Інші необоротні активи	12,1	11,2	10,5	-1,6	-13,2
Оборотні активи					
Запаси	75,6	76,4	78,2	+2,6	+3,4
Поточна дебіторська заборгованість	58,1	59,0	61,2	+3,1	+5,3
Гроші та їх еквіваленти	84,0	81,7	83,0	-1	-1,2
Інші оборотні активи	16,0	20	29,9	+13,9	+86,9
Пасиви					
Власний капітал	294,2	323,6	341,4	+47,2	+16,0
Довгострокові зобов'язання	270,6	267,3	273,7	+3,1	+1,1
Поточні зобов'язання:	49,6	45,3	43,5	-6,1	-12,3
Валюта балансу	614,4	636,2	658,6	+44,2	+7,2

Джерело: складено автором на основі [43]

На основі результатів табл. 2.5 є можливість спостерігати щорічне зростання основних засобів кав'ярні у складі активів – збільшення показнику на 7,4% свідчить про стратегічне відновлення діяльності ТОВ «Аroma Kava» у кризовий період. Одночасно з цим, спостерігається зменшення зносу основних засобів на 32,9%, що обумовлено вживанням нових технологій автоматизації

бізнес-процесів та модернізації обладнання, що дало змогу заощаджати на амортизаційних витратах. Дебіторська заборгованість знаходиться на оптимальному рівні, при значному зростанні інших оборотних активів (на 86,9%), що свідчить про нові короткострокові фінансові вкладення та вживання додаткових інструментів поліпшення фінансової стійкості.

При аналізі пасивів ТОВ «Арома Кава» було виявлено зростання власного капіталу на 16%, що свідчить про позитивні тенденції відновлення фінансової стійкості кав'ярні під час кризи. З 2022 по 2024 рр. довгострокові зобов'язання не мали значних змін, проте поточні зобов'язання скоротилися на 12,3%, що свідчить про покращення рівню ліквідності кав'ярні.

Таким чином, кав'ярня ТОВ «Арома Кава» змогла продемонструвати поступове та помірне збільшення свого валютного балансу (на +7,2%) з 2022 по 2024 рр., що у свою чергу свідчить про грамотне вживання нових методів бізнес-планування діяльності підприємства, результатом яких стало швидке відновлення фінансової стабільності компанії у порівнянні з її конкурентами. Додатковими критеріями відновлення фінансової стабільності стало значне оновлення основних засобів, що дало змогу зменшити знос активів, а також значна диверсифікація інших оборотних активів, підвищення яких теж мало значний вплив на збільшення валютного балансу підприємства.

Далі доцільним буде розглянути рівень доходів та витрат підприємства, а саме динаміку їх змін з 2022 по 2024 рр. з метою визначення впливу кризового періоду на діяльність цієї мережі кав'ярень (рис. 2.5).

На основі даних рис. 2.5 є можливість спостерігати збитковість кав'ярні у 2022 році через початок військових конфліктів на території України. Через нестабільність по всій країні деякі кав'ярні на початку повномасштабного вторгнення довелось зачинити і лише відновити діяльність у другому кварталі того ж року. Хоч і було виявлено значне підвищення доходу наприкінці 2022 року, вони не змогли повністю покрити витрати підприємства, через що цей період став збитковим у діяльності ТОВ «Арома Кава».

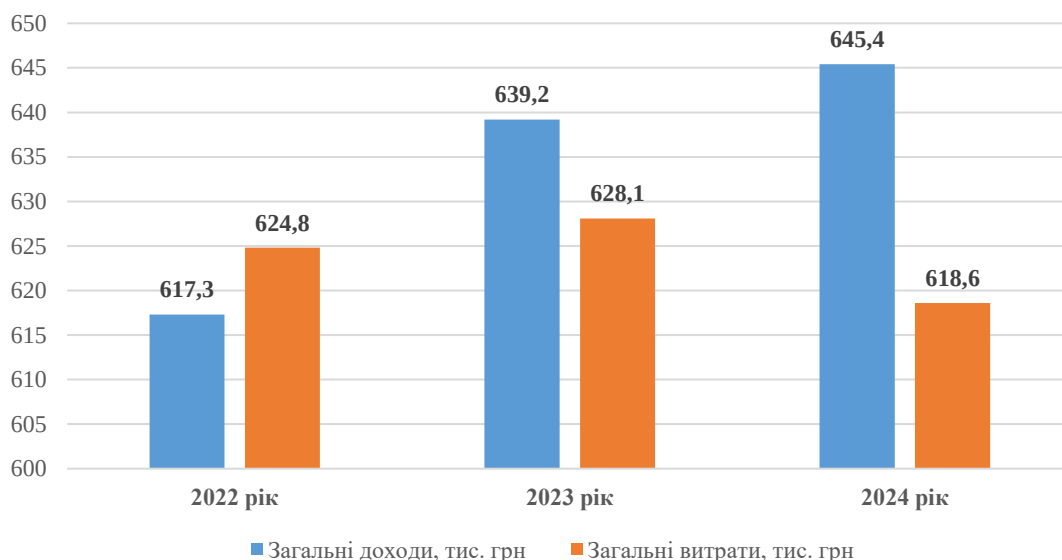


Рис. 2.5. Динаміка доходів та витрат ТОВ «Арома Кави» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором

Незважаючи на негативний вплив глобальних коливань на діяльність галузі громадського харчування, у 2023 році кав'ярня змогла поступово збільшити свій дохід на 3,5% у порівнянні з попереднім роком, при цьому витрати збільшились на 0,5%. У 2024 році спостерігається пік відновлення фінансової результативності ТОВ «Арома Кави» - рівень доходу досяг 645,4 тис. грн, у той час був шанс зменшити обсяг загальних витрат на 1,5%. Така тенденція зростання доходу та зменшення витрат свідчить про ефективний перехід кав'ярні ТОВ «Арома Кави» зі збиткової моделі у прибуткову, що обумовлено значним змінам у механізмі контролю витрат підприємства, оптимізації операційних витрат, збільшенню рентабельності завдяки впровадженню гнучкого механізму ціноутворення та диверсифікації асортименту в кав'ярнях.

Для визначення фінансової здатності кав'ярні перетворювати активи в грошові кошти для покриття своїх витрат та зобов'язань доцільно проаналізувати показники ліквідності об'єкту господарювання, виходячи з даних валюти балансу ТОВ «Арома Кави» (табл. 2.6). На основі результатів табл. 2.6 можна виявити, що коефіцієнт поточної ліквідності з 2022 по 2024 рр. перевищує

норматив, що свідчить про надлишковий обсяг оборотних активів у кав'ярні порівняно з поточними зобов'язаннями.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності діяльності кав'ярні ТОВ «Арома Кава»

Показник	Методика розрахування	Норматив	Фактичне значення показника (х)		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$x > 2$	4,7	5,2	5,8
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та поточні фінансові інвестиції / Поточні зобов'язання	$0,2 < x < 0,25$	1,7	1,8	1,9
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси) / Поточні зобов'язання	0,8-1,0	3,2	3,5	4
4. Коефіцієнт захисної ліквідності	Оборотні активи / Середньоденні операційні витрати	30-60 днів	134	136	147

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та [44 -48]

Неефективне використання активів може свідчити про надлишок запасів, які не мають змогу реалізуватися на даний момент, через що керівники кав'ярень збільшують свої витрати на збереження «заморожених» активів на складі. Схожа тенденція також зустрічається при розрахунку абсолютної ліквідності: по всіх роках показник перевищує нормативний, що свідчить про наявність у кав'ярні значних грошових резервів, мета яких є покриття довгострокових та поточних зобов'язань. Хоч і кав'ярня знижує фактор ризику неплатоспроможності шляхом формування таких грошових резервів, вона стає вразливою до виникнення значної частки «заморожених» коштів, які б керівники могли інвестувати у більш раціональні проекти для розвитку своєї діяльності. Коефіцієнт швидкої ліквідності теж перевищує норматив по всіх роках, що також підтверджує неефективність використання активів підприємцями об'єкту ТОВ «Арома Кава». Можна зробити висновок, що кав'ярня має змогу функціонувати більш 100 днів на власних коштах і без зовнішнього фінансування, проте через значні грошові резерви ТОВ «Арома Кава» уповільнює свій розвиток, тому рекомендується

зменшити надлишкові залишки грошових коштів та розглянути інвестиційно привабливі проекти.

Для визначення та оцінки фінансової ефективності та успішності процесу управління фінансовою результативністю, доцільно проаналізувати показники рентабельності кав'ярні ТОВ «Арома Кава» у період 2022-2024 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності діяльності кав'ярні ТОВ «Арома Кава»

Показник	Методика розрахування	Норматив	Фактичне значення показника		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	Дохід - ПДВ – Витрати	>0	-7,5	11,1	26,8
Собівартість продукції (food-cost)	Всі прямі та непрямі витрати на виготовлення продукції		42%	31%	32%
Маржа	(Ціна-собівартість продукції) / Ціна*100%	60-70%	30%	38%	46%
Операційна маржа	Операційний прибуток / чистий прибуток * 100%	10-20%	8%	12%	16%
Return of total assets (ROA)	Чистий прибуток/Середня вартість активів * 100%	>5%	-8,5%	12%	28,5%
Return on equity (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал * 100%	>15%	-2,5%	3,4%	7,8%
Return of sales (ROS)	Чистий прибуток / Чиста виручка від продажів * 100%	10-15%	-0,7%	0,6%	2%

Джерело: складено автором на основі персональних досліджень [48-50]

Виходячи з табл. 2.7, у 2022 році через кризові ситуації на території України кав'ярня працювала зі збитками, що пов'язано з закриттями, відмінною нічних змін та значному зменшенню потоків споживачів. Незважаючи на це, у 2023-2024 рр. діяльність кав'ярні повністю відновилась, що дало змогу отримати чистий прибуток та адаптуватися під умови періоду невизначеності.

Через значні коливання на ринку собівартість продукції перевищували норматив, що свідчить про значне збільшення цін на інгредієнти та інші витрати на функціонування кав'ярні, тому керівники у 2022 році встановили завищений відсоток собівартості з метою погасання частки витрати в цьому році. Однак, у 2023-2024 роках показник food-cost стабілізувався на оптимальному рівні, що зумовлено значною реорганізацією механізму контролю за витратами у бізнес-

моделі ТОВ «Арома Кава». Щодо валової маржи, по всіх роках вона низька у порівнянні нормативу, тому для підвищення цього показника доцільно переформувати цінову політику кав'ярні, а також диверсифікувати асортимент кавової продукції для того, щоб виявити та підвищити продаж напоїв та страв з вищою маржою. Відстежується тенденція збільшення операційної маржи у 2023-2024 рр. Значного відновлення зазначив показник ROA, який набув свого піку у 2024 р., збільшивши рівень рентабельності активів на 28,5%. Проте, з 2022 по 2024 рр. спостерігається невідповідність до нормативу за показниками рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів, тому доцільно оптимізувати використання власного капіталу, а також збільшити рентабельність продажів шляхом збільшення обсягів реалізації продукції з подальшим зменшенням довгострокових та короткострокових зобов'язань на період 2025 р.

На останньому етапі визначення економічної характеристики кав'ярні ТОВ «Арома Кава» рекомендується ознайомитися з рівнем платоспроможності об'єкту громадського харчування шляхом розрахунку основних показників фінансової стійкості та порівнянням результатів з нормативами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості кав'ярні ТОВ «Арома Кава»

Показник	Методика розрахування	Норматив	Фактичне значення показника		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	>або= 0,5	0,5	0,5	0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Пасиви / Власний капітал	>1,0-1,5	2,1	2,0	1,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	>або= 0,1	1,3	1,4	1,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	>або=0,2-0,3	-0,3	-0,2	-0,2
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал / Власний капітал	<1,0	0,3	0,4	0,5

Джерело: складено автором на основі персональних досліджень та [50-52]

Виходячи з результатів розрахунку фінансових показників кав'ярні ТОВ «Арома Кава», є можливість узагальнити компанію як підприємство з середнім рівнем фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової незалежності показує змішане фінансування підприємства, в якому половина активів підтримується за рахунок власного капіталу, а інша половина – за рахунок позикового капіталу та зовнішніх зобов'язань. Хоч і спостерігається зменшення коефіцієнту фінансової залежності з 2022 по 2024 рр., кав'ярня досі лишається під ризиком негативного впливу підвищеного боргового капіталу та його навантаження на діяльність компанії.

При аналізі коефіцієнту забезпечення власними оборотними коштами було виявлено, що фактичні значення за 2022, 2023, 2024 рр. відповідають нормативу, що свідчить про наявність у компанії ТОВ «Арома Кава» достатньої кількості власних оборотних коштів для фінансування своєї діяльності у короткостроковій перспективі. Однак, для кав'ярні існують обмеження у фінансовій гнучкості: негативні значення показників маневреності вказують про недостачу той частки власного капіталу, яка б фінансувала швидкі оборотні активи підприємства завчасно, так як більшість оборотних активів забезпечуються за рахунок позикового капіталу та інших зовнішніх заборгованостей. При стабільному рівні коефіцієнту фінансового важеля кав'ярня має змогу зменшити тиск боргів у структурі капіталу (власного та позикового), проте доречно підвищити коефіцієнт маневреності за рахунок підвищення мобільності використання та реалізації ресурсів.

Таким чином, кав'ярня ТОВ «Арома Кава» демонструє стабільні показники ліквідності та поступове покращення рентабельності після кризового періоду, однак діяльність підприємства стримується надлишком малоефективних активів та підвищеним борговим навантаженням.

Використаємо методологію SNW-аналізу для розкриття, за рахунок яких сильних сторін кав'ярня «Арома Кава» досягає успіху у фінансовій результативності, а також які слабкі аспекти діяльності кав'ярні тягнуть фінансову діяльність вниз. Для обґрунтування та стратегічного планування доцільно поділити SNW-аналіз за формами управління бізнес-процесами, які

корелюють з фінансовою результативністю об'єкту господарювання та безпосередньо впливають на досягнення фінансових показників, а саме: кадрове, організаційне, маркетингове та фінансове управління (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SNW-аналіз кав'ярні ТОВ «Aroma Kava»

	Стратегічні показники	Strength (S)	Neutral (N)	Weakness (W)
	1	2	3	4
1	Середній чек		7	
2	Стійкість до плинності кадрів			2
3	Якість тренінгу та кваліфікації кадрів	8		
4	Продуктивність та вмотивованість	8		
5	Ефективність операційних процесів	9		
6	Час реагування на зміни у ринковому середовищі	10		
7	Структура підрозділів (управління)		6	
8	Асортимент продуктів та послуг		6	
9	Категорії формату (проекування)	9		
10	Обсяг технологічного обладнання	10		
11	Стимулювання споживачів		5	
12	Програма лояльності	8		
13	Онлайн маркетинг			1
14	Конкуренція	8		
15	Репутація		5	
16	Частка ринку	9		
17	Економічна ефективність		6	
18	Фінансове становище		5	

Джерело: складено автором на основі персональних досліджень та [56, с. 3]

Для доцільного розуміння SNW-аналізу кав'ярні ТОВ «Aroma Kava» слід відобразити отриманні показники у вигляді шкали вимірювання за порядковим способом, тобто результати аналізу показуються у відносному місці за ступенем сили впливу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Шкала вимірювання стратегічних показників SNW-аналізу

Тип оцінки	Діапазон	Кількість позицій	Частка
1	2	3	4
S (Сильні)	8–10	9	50%
N (Нейтральні)	5–7	7	39%
W (Слабкі)	1–4	2	11%

Джерело: складено автором на основі експертних досліджень

Отже, у процесах кадрового управління сильні сторони набувають якості тренінгу та кваліфікації кадрів, а також рівень продуктивності та вмотивованості барист, що свідчить про значні фінансові внески у тренінг-програми удосконалення кадрів та системи мотивації, проте кав'ярня не має значної стійкості до плинності кадрів, тому потрібно зосередити увагу на впровадженні програм утримання кадрів з подальшим вмотивуванням збільшення середнього чеку під час функціонування об'єкту господарювання. При аналізі організаційного управління були виявленні сильні сторони у гнучкості і оптимізації операційних процесах, що дозволяє кав'ярні швидко адаптуватися під нинішні умови конкурентоспроможного ринку. Одночасно з цим, форма франчайзингу не тільки зменшує витрати на проектування приміщення, а й ще надає оптимальну кількість технологічного обладнання, що дає змогу керівникам одразу починати свою діяльність після придбання кав'ярні під брендом «Аroma Kava». В цьому механізмі управління слід зосередити увагу на розширенні структури підрозділів та диверсифікації асортименту продукції з метою покращення показників виручки, чистого прибутку та інших основних фінансових показників KPIs.

Онлайн-просування є найбільш слабкою стороною кав'ярні «Аroma Kava»: крім офіційної сторінки на соціальній мережі Instagram, мережа не сильно розповсюджена по інформаційному просторі Інтернету, тому доречно виділити деякі фінансові кошти на просування активності в Інтернеті та на інших платформах соціальних мереж (наприклад, впровадження конкурсу «Найкращої реклами Bubble Tea напоїв» серед барист з грошовим призом). На останньому етапі SNW-аналізу розглядається стан фінансового управління в кав'ярні, аналіз якого показує нейтральні позиції у показниках чистого прибутку, рентабельності, фінансової стійкості, що на даний момент є поширеним серед інших кав'ярень на території України, головна мета яких на сьогодні є виживання на ринку під час криз, зменшення витрат та найшвидшого прискорення адаптації до нинішніх умов введення бізнесу задля переходу від збиткової діяльності до прибуткової.

2.3. Оцінка сучасного рівня управління фінансовою результативністю діяльності ТОВ «Аroma Kava»

На даний момент за управлінням фінансовою результативністю діяльності кав'ярні ТОВ «Аroma Kava» бере відповідальність власник об'єктів кав'ярень, а саме він несе відповідальність за фінансову ефективність закладу, сам же визначає стратегію ціноутворення, бюджетування та вирішує, в який захід потрібно інвестувати з метою поліпшення підприємницької діяльності. Одночасно з цим, власник кав'ярень займає роль бухгалтера, так як це не тільки заощаджує гроші на пошук компетентних кадрів, а й ще дозволяє більш детально ввести точний облік діяльності та фінансові звіти з подальшим аналізом фінансових показників. За власниками робиться контролінг зі сторони менеджера франшизи, який бере участь у операційній діяльності кав'ярні, будь-то управління запасами, контроль витрат, тренінг персоналу та забезпечення прибутковості на щоденній основі. Такий нагляд робиться з метою досягнення планового рівню рентабельності продажів, який є основним при оцінюванні ефективності роботи менеджера франшизи.

Для визначення рівня управління фінансовою результативністю діяльності кав'ярні мережі «Аroma Kava» пропонуємо проаналізувати відповідність поточних фінансових показників до планових за допомогою використання спеціальних методів вимірювання ефективності. Одним із стратегічних інструментів вимірювання результативності у вигляді кількісних показників був використаний метод «Збалансованої системи показників» (далі – BSC). За цим методом вимірювання є можливість проаналізувати діяльність одного об'єкту мережі кав'ярень на основі невеликого масштабу діяльності та відповідного обсягу реалізації продукції (табл. 2.11).

Перед тим як почати аналізувати кожен плановий показник, рекомендується розписати важливість їх використання у діяльності кав'ярень. Показник «Виручка» використовується як базовий індикатор фінансових надходжень. Дозволяє оцінити динаміку продажів, вплив маркетингових та операційних рішень на дохід, а також загальну привабливість кав'ярні для

споживачів.. Операційні витрати дають змогу контролювати ефективність використання ресурсів. Зростання або зниження витрат прямо впливає на прибутковість, тому цей показник є ключовим у фінансовому менеджменті кав'ярні. Чистий прибуток є підсумковим показником фінансової результативності. Дозволяє визначити ефективність діяльності після покриття всіх витрат, оцінити рентабельність бізнес-моделі та здатність підприємства до розвитку.

Таблиця 2.11

Оцінка управління фінансовою результативністю діяльності кав'ярні
«Арома Кава» на основі моделі BSC

Назва виміру	Планові показники (KPIs)	Цілі	Фактичне значення (2024 р.)
1	2	3	4
Фінанси	Виручка	2300 тис. грн	1137 тис. грн
	Операційні витрати	≤ 70% від виручки	51%
	Чистий прибуток	839,1 тис. грн	788,4 тис. грн
Клієнти	Показник утримання клієнтів (CRR)	≥65 – 70%	59%
	«Пожиттєва цінність клієнта» (Lifetime Value, LTV)	3000 грн/особа	5365 грн/особа
	Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	≥80 – 85%	84%
Внутрішні процеси	Показник часу простою обладнання (Machine downtime)	≤ 3% від робочого часу	2%
	Рівень управління запасами (Inventory Level)	≤ 5% списаної продукції	7,5%
	Показник собівартості одиниці продукції (Cost per Unit)	45-80 грн/одиниця продукції	46 грн/одиниця продукції
Оновлення та навчання	Показник утримання персоналу	≥70-80%	65%
	Показник появи нових ідей	≥3-4 нових позицій в меню	4
	Рівень задоволеності персоналу	≥ 80%	80%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та [54; 55]

Показник утримання клієнтів відображає рівень лояльності гостей. Високе утримання знижує витрати на залучення нових клієнтів та прямо підвищує прибуток кав'ярні. Пожиттєва цінність клієнта показує, скільки доходу приносить один клієнт за весь період взаємодії. Допомогає оцінити ефективність сервісу, програм лояльності та якість продукції. Рівень задоволеності клієнтів відображає якість обслуговування, що сильно впливає на повторні продажі, середній чек та репутацію кав'ярні. Показник часу простою обладнання

мінімізує ризики перерв у роботі, які можуть зменшувати виручку. Дозволяє контролювати технічний стан обладнання та ефективність операційних процесів. Рівень управління запасами дає можливість запобігти надлишковим запасам, списанням та втратам, що впливають на витрати і прибутковість. Собівартість одиниці продукції допомагає визначати оптимальну ціну на продукцію та контролювати витрати на приготування страв і напоїв. Показник утримання персоналу – висока плинність кадрів збільшує витрати на навчання та знижує якість сервісу. Тому стабільність штату – це фактор фінансової стабільності та лояльності клієнтів. Показник появи нових ідей дозволяє оцінити інноваційність кав'ярні. Впровадження нових напоїв, сервісів чи маркетингових рішень сприяє зростанню виручки. Рівень задоволеності персоналу – Задоволений персонал працює продуктивніше, забезпечує кращий сервіс і підвищує лояльність клієнтів, що позитивно впливає на фінансові результати.

Оцінка за інструментом BSC дає більшу картину розуміння внутрішніх бізнес-процесів в кав'ярні, які відповідають за контролінгом та моніторингом фінансової результативності функціонування підприємства. Так, на основі даних табл. 2.11 можна спостерігати нестабільне становище в параметрі фінансів: хоч і показник KPI операційних витрат показує покращення у механізмі контролю витрат підприємства, не перетинаючи максимальний ліміт (на 19% менше, ніж плановий ліміт витрат), кав'ярня суттєво недотримується планових показників KPI «Виручка» (приблизно у два рази менше планових) та «Чистий прибуток» (на 50,7 тис. грн менше планових), що зумовлено нестабільністю на ринку господарювання та змін у споживчих цінностей у період невизначеності.

Шляхом вирішення проблем у показниках виручки та чистого прибутку є розширення асортименту лімітованої кавової продукції та десертних виробів (наприклад, впровадження лімітованого меню “Aroma Special” з трьома преміальними кавовими напоями з 1 по 31 серпня у 2025 році з метою збільшення виручки в закладах з найбільшим середнім чеком та потоком споживачів), а також впровадження нових технологій розповсюдження своєї продукції в середині внутрішнього ринку.

Щодо результатів виміру клієнтських показників KPIs, кав'ярня «Арома Кава» показує позитивний результат у показниках «LTV» (постійні клієнти витратили більше грошей, ніж у планових цілях) та «CSAT» (на основі опитування та аналізу відгуків у Google в кав'ярнях південного регіону спостерігається задоволеність у понад 84% клієнтів). Проте, кав'ярня має значні проблеми у процесі утримання клієнтів: за 2022-2023 рр. потік клієнтів зміг відновитися під час кризового становища на території України, але через значну тривалу імміграцію населення та постійному росту цін на кавові напої зумовили зменшення потоку споживачів як і у кав'ярні «Арома Кава», так і у конкурентах на ринку.

На основі аналізу внутрішніх процесів кав'ярні «Арома Кава» є можливість спостерігати позитивні тенденції у зменшенні показника часу простою обладнання на 1 %, а також у підтриманні величини собівартості одиниці продукції у межах планових цілей, що свідчить про покращення механізму контролю за собівартістю продукції та технологічного обладнання в середині бізнес-моделі ТОВ «Арома Кава» з 2024 по 2025 рр. Слід зауважити, що відсоток списаної продукції перевищив цільовий показник на 2,5%, що свідчить про недосконалість механізму управління за запасами.

На останньому етапі були сформовані головні показники KPIs, стосовні до процесів оновлення та навчання всередині підприємства, на основі яких було визначено, що кав'ярня «Арома Кава» надає можливості впровадження інноваційних позицій кожен сезон, втілюючи у реалізацію понад 6 нових напоїв з кави. Таке запровадження креативності та мотивації у бізнес-процесах кав'ярні дало змогу налагодити показники задоволеності які і від споживачів, так і від самого персоналу: рівень задоволеності досяг планових показників у 2024-2025 рр. Однак, спостерігається проблема з плинністю кадрів у закладах «Арома Кава» (це може бути пов'язано з покиданням молодих барист через навчання, або через жорсткі вимоги до підтримання стандартів, невиконання яких супроводжується сплатою значного обсягу штрафів), через що керівникам кав'ярень потрібно не тільки запровадити систему нематеріальної мотивації, а й ще переглянути умови праці.

Виходячи з вище перелічених результатів, можна зробити висновок, що кав'ярня ТОВ «Аroma Kava» має середній рівень якості управління фінансовою результативністю своєї діяльності. Підприємство демонструє окремі позитивні тенденції, однак має низку системних проблем, що перешкоджають досягненню планових фінансових показників. Попри ефективний контроль операційних витрат та стабільні результати внутрішніх процесів, кав'ярня суттєво відстає від планів за ключовими фінансовими КРІ – виручкою та чистим прибутком, що свідчить про негативний вплив ринкової нестабільності та зміну споживчих пріоритетів. Отже, для підвищення загальної результативності та стійкості кав'ярні необхідним є комплекс заходів, спрямованих на збільшення доходів, зміцнення клієнтської бази, оптимізацію внутрішніх процесів і створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Висновки до розділу 2

У 2024-2025 рр. ринок кав'ярень в Україні демонструє швидке відновлення, хоча залишається нестабільним через сезонні коливання та загальний період невизначеності для малого бізнесу. Попри це, країна змогла відновити обсяги імпорту й експорту кави та чаю, а також діяльність малих та мережевих кав'ярень, що адаптувалися до сучасних політичних, економічних і технологічних умов.

ТОВ «Аroma Kava» – це мережа з понад 350 закладів, що працює з 2014 року та активно розвивається завдяки франчайзинговій моделі. Оцінка сучасної системи управління фінансовою результативністю показує, що компанія має потенціал для посилення фінансового контролю, покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації внутрішніх процесів та оновлення обладнання. Водночас важливо підсилити управління кадровими, організаційними, маркетинговими та фінансовими процесами, щоб забезпечити подальше зростання та стабільність кав'ярні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «AROMA KAVA»

3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення рівня управління фінансовою результативністю підприємства

Проведені результати аналізу ефективності кав'ярні ТОВ «Aroma Kava» у розділі 2 кваліфікаційної роботи продемонстрували не найкращу фінансову результативність підприємства за період 2022-2024 рр. Незважаючи, на значний ріст виручки та чистого прибутку, кав'ярня не змогла відповісти плановим цілям підприємства: виявилась значна невідповідність цільовим показникам чистого прибутку (менше на 50,7 тис.грн) та виручки зі загального обсягу проданої кавової продукції. В основному, такі невідповідності до плановим показникам фінансів та неефективності механізму управління фінансовою результативністю функціонування підприємства зумовлено декількома факторами, зокрема збільшення операційних та інших видів витрат на діяльність бізнесу. У 2022 році через закриття та кризову ситуацію на територіях України чисті витрати не тільки збільшились, а й саме функціонування закладу мало збиткову форму.

Додатковим фактором погіршення фінансових показників стало висока плинність кадрів та занадто великі витрати на шляху утримання кадрів: заробітну плату довелось збільшити, що, у свою чергу, вплинуло на збільшення собівартості продуктів кавового бізнесу. Слід зауважити, що через зручність операційного ведення малого бізнесу, у тому числі зручні умови від законодавства та поліпшення системи оподаткування ФОП, дало змогу відновити не тільки показники виручки та чистого прибутку, а й ще зробила значний вплив на підтримання соціального становища персоналу в кав'ярні «Aroma Kava». Однак, незважаючи на поліпшуючий ефект від нових умов введення бізнесу, для кав'ярні на сьогоднішній день досі існують проблеми діяльності через свою залежність від сезонності, а також проблеми закупівлі та збереження кавових зерен, які є імпортним товаром та значно залежать від курсу валюти. Одночасно цей чинник погіршує той факт, що в організаційній структурі «Aroma Kava» є значні проблеми щодо звітування та

обліку діяльності об'єктів господарювання, а також сталість підрозділу, який відповідальний за рекрутинг та тренінг потенційних кадрів.

На кінець 2024 року спостерігається значне зменшення плинності персоналу в Південному регіоні ринку на 25%. З метою поліпшення нинішнього фінансового становища кав'ярні, підприємці «Арома Кава» кожний квартал чи сезон диверсифікують своє меню в закладах: в кав'ярнях з'являлись понад 6-13 нових позиції в меню напоїв, а також робився додатковий акцент на диверсифікацію десертних виробів: кожний 1-2 місця з'являлись нові десерти (від 3 до 4 нових виробів) на об'єктах господарювання. Така диверсифікація асортименту кавових напоїв та кондитерських виробів була сформована не тільки для підняття валової рентабельності та отримання значної частки маржи, а й ще для майбутньої адаптації та інтеграції європейських стандартів обслуговування на ринок гостинності України.

Для узагальнення нинішніх проблем у механізмі управління фінансовою результативністю кав'ярні ТОВ «Арома Кава» доречно зобразити притаманні фактори, які формують проблематику контролю за результативністю бізнес-процесів кав'ярні на сьогоднішній період (рис. 3.1).

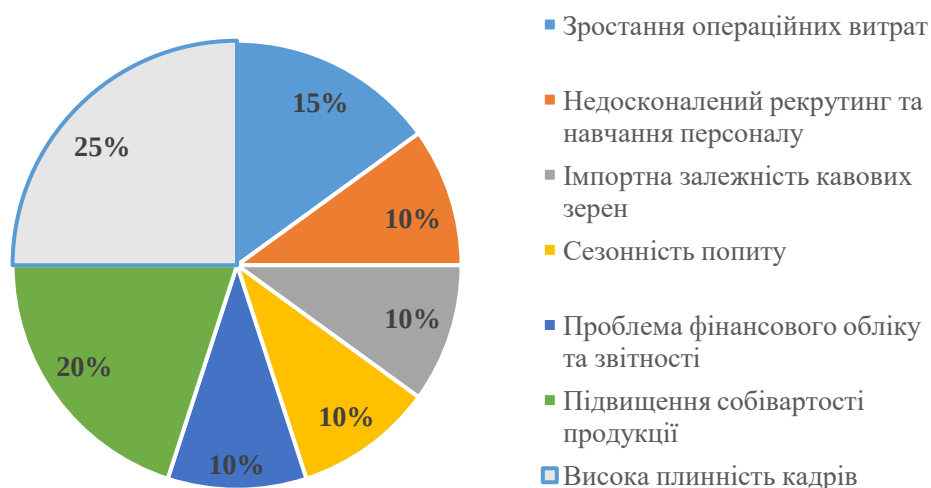


Рис. 3.1. Актуальні проблеми управління фінансовою результативністю діяльності кав'ярні «Арома Кава» на період 2025 року

Джерело: складено автором

Для поліпшення управління фінансовою результативністю діяльності ТОВ «Арома Кава» доречно застосувати інструменти економіко-математичного моделювання, які дають змогу проаналізувати показники фінансової та нефінансової результативності. Одним із інструментів вимірювання впливу певних чинників на фінансову результативність кав'ярні є використання кореляційно-регресійної моделі, що базується на основі взаємозалежності факторів бізнес-процесів на чинні фінансові показники, а також розкриває сутність деяких аспектів діяльності кав'ярні у більш крихтині одиниці, що дозволяє зрозуміти вплив менших чинників на результативність.

Рекомендуємо обрати показник рентабельності продажів як основний результативніший показник (y), так як розрахунок чистого прибутку до чистої виручки показує не тільки вплив витрат на результативність, а й диктує керівникам умови формування планових цілей компанії, а також впливає на функціонування кав'ярні ТОВ «Арома Кава» як найпоширенішу франшизу на території України, бо для самих керівників франчайзингу цей показник є головним критерієм ефективності не тільки їхньої діяльності, а й функціонування компанії «Арома Кава» у вигляді об'єкту громадського харчування загалом.

Наступний крок є визначення головних показників, які безпосередньо впливають на управління фінансовою результативністю кав'ярні і які потрібно для формування синтезу показників у регресійно-кореляційній моделі. У цьому випадку, доцільно використати наступні показники, які будуть виступати у вигляді факторів-аргументів (x):

– Показник CRR, % (x_1) – стабільність клієнтської бази – показник, що визначає взаємозв'язок виручки з кількістю постійних клієнтів на об'єкті кав'ярні, що також впливає на зростання показника «Пожиттєва цінність клієнта» (Lifetime Value, LTV), який, у свою чергу, показує підвищення виручки та стабільність доходу закладу з одного клієнта. Показник CRR важливий, так як показує наявних стабільних клієнтів, які і купують частіше, і витрачають більше, що дозволяє підвищити виручку та зменшити коливання змін у прибутковості

підприємства. Розраховується шляхом поділу кількості повторних клієнтів на загальну кількість клієнтів у притаманному періоді.

– Показник рівню списання запасів, % від обсягу закупівель (x_2) – за цим показником є можливість визначити ефективність управління ресурсами всередині внутрішніх процесів підприємства, а також показує, наскільки знижується валова рентабельність через списання зайвої кількості товарів на складі. Важливість показника зумовлено тим, що високий рівень списань знижує валову рентабельність на пряму, що негативно впливає на сам показник рентабельності продажів. Має різні формули розрахунків, як, наприклад, поділ вартості списань на загальну вартість закупівель, чи поділ кількості списаних одиниць на загальну кількість закуплених одиниць.

– Коефіцієнт утримання персоналу, % (x_3) – на перший вигляд, прямо-пропорційно не стосується фінансової сфери, але безпосередньо впливає на організацію підприємницької діяльності. При високій плинності кадрів погіршується якість обслуговування, що не тільки знижує привабливість закладу з боку клієнтів, а й знижує виручку кав'ярні. Низьке утримання клієнтів викликає ріст рівню плинності кадрів, що формує додаткові витрати на наймання та навчання барист. Для розрахунку потрібно поділити кількість співробітників на кінець періоду на кількість співробітників на початок періоду.

Слід зауважити, що в цьому аналізі слід також використовувати показники ліквідності як фактори-аргументи, проте на основі професійного досвіду рекомендується загострити увагу саме на показники рентабельності. У цьому контексті рекомендується використати для аналізу показники рентабельності, так як вони є головним для визначення шляхів покращення механізму управління фінансовою результативністю.

Динаміку зміни чинників та тенденції коливань факторів слід дослідити на основі діяльності кав'ярні «Aroma Kava» з 2022 по 2024 рр., а також з урахуванням теперішнього 2025 року з метою оптимізації фінансового контролю та формування планових показників на 2026 рік. Для цього виявимо вплив чинників на зміну показників рентабельності за регресійним аналізом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення даних для побудови регресійної моделі впливу чинників на зміну рентабельності продажів ТОВ «Аroma Kava»

Показники	2022	2023	2024
1	2	3	4
Обсяг реалізації кавової продукції, тис. грн	1015,7	1044,4	1163,0
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	988,7	1017,3	1137,0
Валовий прибуток, тис. грн	45,4	107,2	289,5
Чистий прибуток, тис. грн	-617,3	639,2	645,4
Середньорічна вартість активів, тис. грн	87,8	90,9	94,1
Оборотні активи, тис. грн	233,7	237,1	252,3
Запаси, тис. грн	75,6	76,4	78,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	49,6	45,3	43,5
Власний капітал (станом на кінець року), тис. грн	294,2	323,6	341,4
Рентабельність продажів (ROS), %	-0,7	0,6	2,0
Утримання клієнтів (CRR), %	32,0	47,0	59,0
Рівень управління запасами (Inventory Level), %	12,5	8,5	7,5
Показник утримання персоналу, %	40,5	50,5	65,0

Джерело: складено автором на основі персональних досліджень та [57]

Знаючи дані щодо щорічної інформації змін показників бізнес-процесів, а також загальне визначення змін величини результативного показника та його факторів-аргументів, є можливість побудувати просторово-часову матрицю для формування регресійної моделі закладу «Аroma Kava» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Просторово-часова матриця для побудови регресійної моделі ТОВ «Аroma Kava» за квартали (2022-2024 рр.)

	y (ROS)	x1 (CRR)	x2 (Inventory)	x3 (Retention)
1	2	3	4	5
1	-0,076	0,20	0,105	0,376
2	-0,047	0,24	0,118	0,388
3	-0,023	0,29	0,122	0,392
4	-0,007	0,32	0,125	0,405
5	-0,005	0,33	0,120	0,421
6	-0,001	0,38	0,115	0,476
7	0,002	0,42	0,095	0,492
8	0,006	0,47	0,085	0,505
9	0,011	0,48	0,82	0,565
10	0,013	0,51	0,081	0,597
11	0,018	0,54	0,079	0,612
12	0,020	0,59	0,075	0,650

Джерело: складено автором

Для побудови регресійної моделі була використана програма Excel для більш детального та логічного побудування регресійної статистики (табл. 3.3), інформації щодо складових регресійної моделі, а також дисперсійний аналіз цієї побудованої регресійної моделі. При цьому, рівень надійності побудови моделі було задано розміром 95%.

Таблиця 3.3

Регресійна статистика ТОВ «Арома Кави»

Показник	Значення
1	2
Множинний R	0,9562
R-квадрат	0,9143
Нормований R-квадрат	0,8822
Стандартна помилка	0,0098

Джерело: складено автором на основі розрахунків в Excel

На основі табл. 3.3 є можливість визначити регресійну статистику ТОВ «Арома Кави». Так, множинний $R = 0,9562$, що показує сильну кореляцію між рентабельністю продажів та факторами-аргументами, такими як CRR, Inventory Level, Retention. R^2 , або коефіцієнт детермінації, дорівнює значенню 0,9143, тобто 91,4% варіації рентабельності продажів кав'ярні «Арома Кави» пояснюється змінами обраних чинників. При визначенні нормованого R^2 (0,8822) було продемонстровано сильну адекватність моделі навіть після корекції. При цьому, стандартна помилка становить 0,0098, тому модель має змогу якісно та логічно описати дані для визначення кореляції чинників та результативності. Для подальшого розуміння даних наступних таблиць слід сформулювати рівняння регресії у наступному вигляді:

$$y = -0,01397 + 0,5147 * x_1 + 0,0114 * x_2 - 0,4079 * x_3 \quad (3.1)$$

Доречно буде продемонструвати зміни даних щодо складових регресійної моделі впливу чинників на зміну показнику ROS в бізнес-процесах кав'ярні «Арома Кави» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Дані щодо складових регресійної моделі впливу чинників на зміну рентабельності продажів кав'ярні ТОВ «Аroma Kava»

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	P-Значення
1	2	3	4
Y-перетин	-0,013970899	0,026506	0,612428
Змінна x1 (CRR)	0,514655631	0,102093	0,001
Змінна x2 (Inventory)	0,011357504	0,014503	0,0456103
Змінна x3 (Retention)	-0,407941848	0,131352	0,01454

Джерело: складено автором на основі розрахунків в Excel

За аналізом табл. 3.4 є можливість простежити тенденцію змін деяких чинників на результативний показник ROS всередині бізнес-процесів кав'ярні. Так, наприклад, підвищення рівню утримання клієнтів (CRR) на 1% призводить до зростання показнику ROS на 0,51%. При статистичній зміні показника рівню управління запасами спостерігається незначний вплив на показник ROS, тобто показник Inventory не має сильного впливу на зміну рентабельності продажів, незважаючи на надлишкові запаси грошових резервів у бізнес-процесах кав'ярні. При зростанні показнику Retention на 1% виявляється зменшення показнику ROS приблизно на 0,41%.

Задля підвищення ефективності управління фінансовою результативністю слід зосередити увагу на пошук заходів із підвищення утримання клієнтів, будь-то впровадження маркетингових програм для PR-реклами, програм лояльності та інших маркетингових активностей у реальному житті та на онлайн платформах. Одночасно з цим, потрібно збалансувати політику HR з метою зниження впливу зростання витрат на персонал на знижування загальної прибутковості кав'ярні. Якщо проблеми стосуються інвентарного контролю, то доцільно теж приділити не малу увагу на пошук заходів з оптимізації контролінгу та моніторингу запасів кав'ярні, а також найняти більш професійну робочу силу, яка б мала змогу підвищити ефективність реалізації запасів ресурсів та сировини для приготування кавових напоїв, десертів, випічки та іншої супутньої кавової продукції на об'єктах господарювання компанії «Аroma Kava».

На останньому етапі обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовою результативністю закладів «Арома Кава», слід перейти до інтерпретації та аналізу результатів дисперсійного аналізу нашої регресійно-кореляційної моделі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Дисперсійний аналіз побудованої регресійної моделі кав'ярні «Арома Кава»

	df	SS	MS	F	Значущість F
1	2	3	4	5	6
Регресія	3	0,008213	0,002738	28,46527	0,000127857
Залишок	8	0,000769	0,000096		
Усього	11	0,008983			

Джерело: складено автором на основі розрахунків в Excel

При аналізі дисперсійної моделі, було виявлено статистичну значущість моделі на основі результатів F, який перевищує критичне значення, що доказує значущість на статистичному рівні. Також, значущість F є меншою, ніж нормативного показника (0,001), що свідчить про значущість моделі на 99,9%. Іншими словами, вибраними нами фактори-аргументи мають велике значення у поясненні змін рентабельності продажів за 2022-2024 рр. Додатковим внеском факторів є величина SS регресії на 91% від загальної дисперсії, а також величина SS залишку лише на 9%, тобто усі зміни у показнику рентабельності логічно поясненні кореляційно-регресійної моделі, що пояснює мінімальну залишкову похибку. Модель як максимально адекватну, що дає їй змогу бути використаною для прогнозу та для розробки фінансових управлінських рішень.

На основі результатів аналізу заходів є можливість зробити висновки щодо фінансових результатів кав'ярні «Арома Кава». Із основних результатів є можливість спостерігати ріст виручки та чистого прибутку, однак при досягненні фактичних цілей компанії вони досі відстоюються на період 2024-2025 рр. Причинами цього було значне зростання операційних витрат у кризові ситуації на території України, висока плинність кадрів, а також саме збільшення витрат на утримання кадрів в робочому середовищі. Так, висока плинність призвела до значного збільшення фінансових витрат, що супроводжується на період 2024-

2025 рр. Незважаючи на досягнення планових показників, кав'ярня «Арома Кава» має складнощі у досягненні максимального рівня чистого прибутку через значні зростання витрат на персонал, залежність від сезонності та валютних коливань, а також через невисоку ефективність управління запасами.

На основі кореляційно-регресійного аналізу було виявлено, що головною проблемою у погіршенні ефективності управління фінансовою результативністю стає погіршення показнику утримання клієнтів (CRR). Для підвищення показнику CRR доречно впровадити більш гнучкі програми лояльності, провести маркетингові акції у цифровому просторі Інтернет, а також розвивати послуги доставки продукції «Арома Кава» з домовленостями зі сервісами доставки на дому, що має змогу зменшити вплив сезонності на діяльність кав'ярні.

Щодо аспектів управління запасами та сировиною, то доречно впровадити систему прогнозування попиту для зменшення кількості списання продукції, а також почати розвивати політику європейської моделі кав'ярні «кава обов'язково зі стравами», що не тільки підвищить менталітет всередині гурманів кавової культури, а й пропорційно підвищить рівень середнього чеку у кав'ярні «Арома Кава». Додатковий інструментом підвищення фінансової результативності є подальша інвестиційна активність в сучасне кавове обладнання, яке буде супроводжуватись з регулярним технічною профілактикою обладнання для зменшення амортизаційних витрат.

3.2. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення управління фінансовою результативністю діяльності підприємства

Після проведення оцінки механізму управління фінансовою результативністю діяльності кав'ярні «Арома Кава» пропонуємо розглянути вживання наступних проектів задля підвищення економічної ефективності введення ресторанного бізнесу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Бізнес проекти з удосконалення фінансової результативності діяльності досліджуваного підприємства

Джерело: складено автором

Для визначення економічної ефективності проектів доцільно розписати кожний з них перед тим як почати розраховувати їхній вплив на фінансову діяльність кав'ярні «Аroma Kava». Так, інвестування у проект А, тобто впровадження автоматизованої системи ERP, яка буде інтегрована в POS кав'ярні, дає змогу більш детально розписати картки інгредієнтів і рецептур кавових напоїв, визначити собівартість на один напій, а також дає змогу прогнозу попиту на майбутнє, що також дає можливість автоматично відправляти заяву постачальникам. Фіксація списань за цим способом дає можливість зменшити собівартість на напої, знизити середній запас у днях для зменшення ймовірності появи «заморожених» грошей, а також зменшити обсяг людських годин на переоблік та під час процесу замовлення сировини. Проект А дозволить знизити показники Inventory Level, через що валова маржа та рентабельність продажів мають змогу зрости.

Реалізація проекту Б супроводжується не тільки підвищенням лояльності та цифрового продажу через модернізацію додатку у смартфонах та на веб-сайтах, а й ще підвищує рівень показнику CRR при збільшенні частки повторних покупок, що, у свою чергу, позитивно впливає і на рівень показника LTV. Також, цей проект впроваджує значні інструменти для оптимізації управління фінансовою результативністю, а саме: використання професійної аналітики,

впровадження функцій dashboard для аналізу CRR, LTV, середнього чеку, а також впровадження функцій для вищого керівництва (тест-контроль нових продуктів, нових акцій тощо). За цим проектом піднімається рівень CRR, що за регресійною модель має найбільший внесок у показнику ROS.

Проект В дозволяє більш вигідніше сформувати навчальні заходи підбору/навчання/утримання потенційних та теперішніх барист. Таке влаштування тренінгових заходів не тільки зменшує плинність кадрів, а й ще покращує якість сервісу та збільшує продуктивність праці одної особи, що позитивно впливає на ріст виручки кав'ярні. При реалізації цього проекту слід загострити увагу на перенесення фокусу на продуктивність і оплату за досягнення нормативу KPIs, щоб уникати негативний ефект росту витрат на персонал, а також для винаходу нових шляхів стимулювання робочої сили без акцентування значного її уваги лише на підвищення ставок та премій. Фінансові результати підвищиться за рахунок формування нових HR-dashboards, де будуть розписанні показники плинності, вартості найму та інші головні KPIs, які тепер будуть зв'язані з показником ROS, що робить цей проект головним у акцентуванні уваги на вплив нефінансової результативності на фінансову. За таким проектом показник утримання персоналу переходить у позитивний ефект на фінансову результативність через продуктивність персоналу, а не на фінансові витрати на кадрове залучення та навчання.

Для визначення економічної ефективності запроваджених заходів з удосконалення управління фінансовою результативністю потрібно розрахувати фінансові показники задля розрахунку інвестиційної привабливості кожного проекту. Було проаналізовано, що життєвий термін для кожного об'єкту становить 3 роки (з 2025 по 2027 рр.). Ставка для дисконтування буде становити 21%. Потужність реалізації проектів може становити 100 одиниць кавової продукції за добу. Фонд часу кав'ярні становить 320 днів. Припустимо, що коефіцієнт використання потужностей проектів в перший рік буде становити 0,85; в другий – 0,90; в останній рік проекти вийдуть на повний коефіцієнт використаної потужності, тобто = 1. Одночасно з цим припустимо, що кав'ярні

реалізує кавові напої за ціною 84 грн за один напій. На основі даних повної вартості інвестицій трьох об'єктів поточні витрати кав'ярні по роках на весь обсяг виробництва наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Поточні витрати кав'ярні «Аroma Kava», тис. грн

Витрати по елементам	Проект А			Проект Б			Проект В		
	2025	2026	2027	2025	2026	2027	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні витрати	51	43	30	150	136	85	75	65	40
Витрати на оплату праці	46	28	20	115	89	75	35	33	30
Відрахування на соціальні заходи	7	6	5	20	15	12	26	24	8
Інші операційні витрати	22	24	18	60	40	28	64	58	34
Разом	126	101	73	345	280	200	206	180	112

Джерело: складено автором

Припустимо, що початкова вартість капітальних вкладень для кожного об'єкту буде мати наступний вигляд: для проекту А – 300 тис. грн; для проекту Б – 825 тис. грн; для проекту В – 498 тис. грн.

Обґрунтування цих сум капітальних вкладень обумовлена експертним аналізом та розрахунками на основі обчислюваних інструментів.

Для подальшого розрахунку грошових потоків були визначені наступні величини поточних витрат на кожний проект:

- Проект А: поточні витрати у 2025 році – 126 тис.грн, у 2026 - 101 тис. грн, у 2027 - 73 тис. грн;
- Проект Б: поточні витрати у 2025 році – 345 тис. грн, у 2026 – 280 тис. грн, у 2027 – 200 тис. грн;
- Проект В: поточні витрати у 2025 році – 206 тис. грн, у 2026 – 180 тис. грн, у 2027 – 112 тис. грн.

Після аналізу та детального розпису даних для визначення інвестиційної привабливості, перш ніж як реалізувати ці проекти у діяльність кав'ярні, рекомендується проаналізувати кожний проект з метою визначення їхнього впливу на економічну ефективність управління фінансовою результативністю.

1) Проект А. Перш ніж як розрахувати грошовий потік проекту А (автоматизація управління запасами) потрібно визначити величини амортизаційних відрахувань (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Амортизаційні відрахування за проектом А, тис. грн

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
1	2	3	4
2025	25	6	19
2026	19	4,6	14,4
2027	14,4	3,5	10,9

Джерело: складено автором

На основі табл. 3.7 можна зробити висновок, що амортизаційні відрахування проекту А знаходяться на стабільному рівні і не перевищують допустимий рівень вартості обладнання.

Після визначення амортизаційних відрахувань розраховується дохід від реалізації проекту. Таким чином, з використанням даних в умовах завдання можна розрахувати обсяг виробництва Q:

$$Q = M \text{ доб} * \Phi \text{ часу} * K \text{ в}, \quad (3.3)$$

де M доб – добова потужність підприємства, од./добу; Φ часу – ефективний фонд робочого часу, днів; K в – коефіцієнт використання потужності.

Після визначення обсягу виробництва можна визначити дохід від реалізації за кожний рік:

$$D = C * Q, \quad (3.4)$$

де C – ціна одиниці продукції, грн.

Результати розрахунку доходів від реалізації за проектом А наведені в табл. 3.8.

З табл. 3.8 були проведені розрахунки щодо обсягу виробництва за кожний рік, а саме головне було визначено дохід від реалізації за кожен рік.

Розрахунок доходу від реалізації кави за проектом А

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	2	3	4
Потужність, од./добу	100	100	100
Фонд часу, днів	320	320	320
Коефіцієнт використання потужності	0,85	0,90	1
Обсяг виробництва, од.	$100 \cdot 320 \cdot 0,85 = 27200$	$100 \cdot 320 \cdot 0,9 = 28800$	$100 \cdot 320 \cdot 1 = 32000$
Ціна без ПДВ, грн./од.	74	79	82
Чистий дохід, тис. грн.	2012,8	2275,2	2624,0

Джерело: складено автором

З використанням даних щодо амортизаційних витрат, відсоткової та дисконтної ставки кредиту, а також з визначенням доходу від реалізації за кожен рік є можливість розрахувати грошовий потік за проектом А. Спочатку визначається поточні витрати за рік, тобто потрібно до нинішніх поточних витрат прибавити амортизаційні відрахування з метою більш точного розрахунку. Після визначення поточних витрат, знаходиться прибуток за формулою:

$$П = Д - ПВ, \quad (3.5)$$

де ПВ – поточні витрати з урахуванням амортизації, тис.грн;

Наступним кроком є визначення чистого прибутку за формулою:

$$ЧП = П - П * ПП, \quad (3.6)$$

де ПП – ставка податку на прибуток (18%).

Після цього, доцільно визначити прибуток з вирахування відсотків за кредит. Припустимо, що кредит кав'ярні становить 15% ,що дозволяє покрити витрати на реалізацію проект та інші операційні витрати, то є можливість визначити такий прибуток за формулою:

$$П \text{ за кредит } \% = ЧП - (ЧП \cdot 0,15), \quad (3.7)$$

де П за кредит % – прибуток з вирахування відсотків за кредит.

Наступний етап є визначення чистих грошових надходжень, розрахунки робляться на основі цієї формули:

$$ЧГН = П \text{ за кредит } \% + А, \quad (3.8)$$

Для визначення приведених чистих грошових надходжень потрібно визначити коефіцієнт приведення за кожний рік. Для розрахунку коефіцієнту було використано наступну формулу:

$$K_{пр} = 1/(1+Ставка дисконтування)^n, \quad (3.9)$$

де $K_{пр}$ – коефіцієнт приведення, n – номер року.

Знаючи вже коефіцієнт приведення для кожного року, є змога розрахувати чисті грошові надходження приведені:

$$ЧГН_{приведений} = ЧГН * K_{пр}, \quad (3.10)$$

На даному етапі можемо визначити сумарні чисті грошові надходження приведенні за формулою:

$$\sum_{i=1}^n ЧГН_{пр} \quad (3.11)$$

Усі розрахунки та результати наведені в табл. 3.9.

Знаючи результати розрахунку грошового потоку проекту А, потрібно розрахувати основні показники економічної оцінки інвестиційної привабливості проекту А. Для цього робиться розрахунок чистого приведенного доходу проекту за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n ЧГН_{пр} - I, \quad (3.12)$$

де I – стартові інвестиції, тис.грн.

Таблиця 3.9

Розрахунок грошового потоку проекту А, тис. грн

Показники	Рік		
	2025	2026	2027
1	2	3	4
Доход від реалізації	2012,8	2275,2	2624,0
Поточні витрати	126+6=132	101+4,6=105,6	73+3,5=76,5
Прибуток	1880,8	2169,6	2547,5
Чистий прибуток	1880,8-(1880,8 *0,18)= 1542,3	1779,0	2088,9
Прибуток з вирахуванням % за кредит	1542,3-(1542,3 *0,15)= 1310,9	1512,1	1775,6
Чисті грошові надходження	1310,9+132=1442,9	1617,7	1852,2
Коефіцієнт приведення	1/(1+0,21)^1=0,826	1/(1+0,21)^2=0,683	1/(1+0,21)^3=0,564
Чисті грошові надходження приведені	1442,9*0,826=1191,8	1104,9	1044,6
Сумарні чисті грошові надходження приведені	1191,8	2296,7	3341,3

Джерело: складено автором

Знаючи стартові інвестиції проекту А, а також сумарні чисті грошові надходження приведені, можна розрахувати NPV проекту А:

$$NPV = 3341,3 - 300 = \mathbf{3041,3 \text{ тис.грн}} \quad (3.13)$$

Для додаткового визначення інвестиційної привабливості проекту А потрібно визначити додаткові показники, а саме термін окупності проекту та індекс доходності. Для визначення терміну окупності проекту використовується така формула:

$$PP = I / \text{ЧГН сер}, \quad (3.14)$$

де ЧГН сер – середнє значення чистих грошових надходжень проекту, яка розраховується за формулою:

$$\text{ЧГН сер} = \text{сума ЧГН} / n \quad (3.15)$$

З даних таблиці можна зробити такі розрахунки:

$$PP = 300 / 1113,8 = \mathbf{0,27 \text{ року}} \quad (3.16)$$

Для визначення індексу доходності використовується наступна формула:

$$PI = (NPV + I) / I, \quad (3.17)$$

де PI – індекс доходності.

Знаючи NPV та початкові інвестиції можна розрахувати індекс доходності проекту А: $PI = (3341,3 + 300) / 300 = \mathbf{12,1}$

2) Проект Б. Для розрахунку інвестиційної привабливості проекту Б (використання послуг ІТ-компаній для цифрового просування) потрібно розрахувати відповідні величини, які було показано при розрахунку інвестиційної привабливості проекту А. Отже, першим етапом є розрахунок амортизаційних витрат при реалізації проекту Б (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Амортизаційні відрахування за проектом Б, тис. грн

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
1	2	3	4
2025	75	18	57
2026	57	13,7	43,3
2027	43,3	10,4	32,9

Джерело: складено автором

З табл. 3.10 амортизаційні відрахування не перевищують вартість реалізації проекту, що свідчить про їх стабільний рівень. Наступний етап – розрахунок доходу від реалізації проекту Б, але слід зазначити, що таблиця 3.8 має загальні показники, які стосуються реалізації кожного проекту, тому задля заощадження часу доцільно використовувати таблицю 3.8 як основний розрахунок від реалізації усіх проектів для кав'ярні. Отже, наступним кроком визначення інвестиційної привабливості проекту Б є розрахунок його грошового потоку (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок грошового потоку проекту Б, тис. грн

Показники	Рік		
	2025	2026	2027
1	2	3	4
Доход від реалізації	2012,8	2275,2	2624,0
Поточні витрати	345+18=363	280+13,7=293,7	200+10,4=210,4
Прибуток	1649,8	1981,5	2413,6
Чистий прибуток	1352,8	1624,8	1979,1
Прибуток з вирахуванням відсотків за кредит	1149,9	1381,1	1682,2
Чисті грошові надходження	1512,9	1674,8	1892,6
Коефіцієнт приведення	0,826	0,683	0,564
Чисті грошові надходження приведені	1249,6	1143,9	1067,4
Сумарні чисті грошові надходження приведені	1249,6	2393,5	3460,9

Джерело: складено автором

Після визначення сумарних чистих грошових надходжень приведених для проекту Б, а також знаючи первісні капітальні вкладення, є можливість розрахувати величину чистого приведенного доходу проекту:

$$NPV = 3460,9 - 825 = \mathbf{2635,9 \text{ тис. грн}}$$

Після визначення показнику NPV проекту Б розрахуємо термін окупності проекту: $PP=825/1153,6 = \mathbf{0,71 \text{ р.}}$

На останньому етапі слід розрахувати індекс доходності проекту Б:

$$PI = (3460,9+825)/825 = \mathbf{5,19}$$

3) Проект В. Заключним етапом обґрунтування економічної ефективності заходів з підвищення фінансової результативності функціонування кав'ярні є

розрахунок інвестиційної привабливості проекту В (створення підрозділу професійної кваліфікації/утримання барист). Спочатку потрібно визначитись з амортизаційними відрахуваннями при реалізації проекту В (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Амортизаційні відрахування за проектом В тис. грн

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
1	2	3	4
2025	65	15,6	49,4
2026	49,4	11,9	37,5
2027	37,5	9	28,5

Джерело: складено автором

Розрахунки табл. 3.12 показують, що амортизаційна витрати проекту В знаходяться на стабільному рівні та не перетинають вартість обладнання для реалізації проекту.

Як було зазначено раніше, дохід від реалізації за проектом В буде однаковий, як і у проектах А та Б, тому доцільно використовувати таблицю 3.8 як базу для розрахунку інвестиційної привабливості проекту В. Отже, наступним кроком є аналіз грошового потоку проекту В (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розрахунок грошового потоку проекту В, тис. грн

Показники	Рік		
	2025	2026	2027
1	2	3	4
Доход від реалізації	2012,8	2275,2	2624,0
Поточні витрати	206+15,6=221,6	180+11,9=191,9	112+9=121
Прибуток	1791,2	2083,3	2503,0
Чистий прибуток	1468,8	1708,3	2052,5
Прибуток з мінусом % за кредит	1248,5	1452,0	1744,6
Чисті грошові надходження	1470,1	1643,9	1865,6
Коефіцієнт приведення	0,826	0,683	0,564
Чисті грошові надходження приведені	1214,3	1122,8	1052,2
Сумарні чисті грошові надходження приведені	1214,3	2337,1	3389,3

Джерело: складено автором

Після визначення розрахунку грошового потоку проекту В, маємо змогу розрахувати показники чистого приведенного доходу, термін окупності, а також індекс доходності. Визначення величини чистого приведенного доходу проекту В буде мати наступний вигляд: $NPV = 3389,3 - 498 = 2891,3$ тис. грн

На наступному етапі потрібно визначити термін окупності проекту В:

$$PP = 498 / 1129,8 = 0,44 \text{ років}$$

На останньому етапі залишається розрахувати індекс доходності проекту В для вирішального визначення його інвестиційної привабливості:

$$PI = (3389,3 + 498) / 498 = 7,80$$

Після визначення всіх необхідних показників для розрахунку інвестиційної привабливості проектів рекомендується зобразити усі показники в одну таблицю з метою порівняльного аналізу впливу на фінансову результативність проекту А (автоматизація управління запасами), проекту Б (використання послуг ІТ-кампаній для цифрового просування), проекту В (створення підрозділу професійної кваліфікації/утримання барист) (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Порівняльна таблиця фінансових показників усіх запропонованих проектів

Показник	Проект А	Проект Б	Проект В
1	2	3	4
NPV, тис.грн	3041,3	2635,9	2891,3
PI (індекс доходності)	12,1	5,19	7,80
PP (термін окупності)	0,27	0,71	0,44

Джерело: складено автором

Виходячи з порівняльної характеристики усіх проектів за показниками NPV, PI та PP, є можливість сформулювати загальний висновок щодо інвестиційної привабливості кожного проекту для кав'ярні «Агрома Кава». Серед проектів, найбільші показники чистого приведенного доходу має проект А (автоматизація управління запасами) – його показник становлю 3041,3 тис. грн, що на 405,4 тис грн більше, ніж у проекту Б (3041,3-2635,9), а також на 150,0 тис. грн більше, ніж у проекту В (3041,3-2891,3). При порівнянні терміну окупності, у проекту А було виявлено надзвичайно короткий термін окупності серед інших проектів – 0,27

року. При аналізі індексу доходності, найвищий показник також має проект А – 12,1 грн приводить кожна гривня інвестицій; середній рівень індексу доходності виявився у проекту В (створення підрозділу професійної кваліфікації/утримання барист) – 7,80 ; найнижчий у проекту Б – 5,19. Після визначення усіх фінансових показників доцільно зробити окремий висновок до реалізації кожного проекту:

1. Проект А – більш ефективним для швидкого скорочення операційних витрат та зростання прибутку на короткостроковій перспективі. Реалізація проекту дає значний економічний ефект у зменшенні рівню списаної продукції, що одночасно призводить до росту величини валової маржі. Не рекомендується вживати проект з орієнтацією на довгострокові цілі, бо повна автоматизація запасів не свідчить про повне покращення фінансової результативності у майбутньому.

2. Проект Б має в своїй сутності найбільший стратегічний потенціал, так як сильно впливає на зростання показника утримання та по-життєвої цінності клієнтів, що за регресійною модель є головним каталізатором підвищення показника рентабельності продажів. Слід реалізувати проект у середньостроковій і довгостроковій перспективі з метою стабілізації виручки кав'ярні.

3. Проект В – зі своєю специфікою є економічно ефективним, проте має в своїй сутності внутрішні ризики. Чим більше лояльна корпоративна культура кав'ярні та більш розвинутий HR-департамент, тим сильніше буде економічний ефект, але якщо організаційна культура не має змогу адаптуватись під проект, то логічно чекати негативну тенденцію реалізації проекту В. Рекомендується реалізувати проект В у тестових об'єктах кав'ярні «Аroma Kava», які знаходяться на території м. Київ, з метою перевірки реального ефекту впровадження окремого підрозділу професійно кваліфікації/утримання барист перед масштабуванням по всім об'єктам країни. Також, при наявності значних резервів, слід реалізувати проект В одночасно з проектом А або Б як додатковий/специфічний захід для поліпшення апарату управління фінансовою результативністю кав'ярні.

3.3 Реалізація заходів, направлених на удосконалення управління фінансовою результативністю на ТОВ «Aroma Kava»

На основі висновків щодо інвестиційної привабливості всіх 3 проектів, пропонуємо підібрати найефективніші бізнес-стратегії для реалізації кожного проекту:

– Для проекту А слід використовувати стратегію стабільного отримання максимального прибутку, або як її ще називають, «стратегія збору врожаю». Для кав'ярні, після реалізації проекту А, потрібно якомога довше зберегти додатковий отриманий обсяг прибутку після встановлення системи автоматизації запасів з одночасним утриманням високого рівня рентабельності. Початкові інвестиції є незначними на відмінну від інших проектів, при цьому зберігається значний економічний ефект у вигляді скорочення операційних витрат, а також у вигляді значного зростання валової рентабельності у діяльності кав'ярні. Після першого капітального вкладу в проект А на 2025 рік підприємцям залишиться оплатити незначні внески у 2026-2027 рр., які не мають змоги викликати проблеми завдяки вигідному терміну окупності реалізації проекту А. Виходячи з цієї інформації, головним завданням для керівників кав'ярні при реалізації «стратегії збору врожаю» – це отримання максимального прибутку від впровадження комплексної системи автоматизованого управління, обліку та контролю за запасами продукції кав'ярні. Впровадження ERP-системи у діяльність кав'ярні не має змоги довгостроково збільшувати ефективність управління фінансовою результативністю, так як зменшення списання продукції не є вирішальною умовою у покращенні фінансової стійкості кав'ярні та покращенні показнику рентабельності продажів, тому для керівників об'єктів громадського харчування рекомендується максимізувати прибутковість після успішної реалізації проекту А, поки він приносить економічний ефект, а в майбутньому рекомендується або модернізувати цей проект, або змінити на інший, більш інвестиційно привабливий та вигідніший для фінансової діяльності кав'ярні [64].

– Для проекту Б більш ефективно використовувати стратегію зростання. При визначенні нової ринкової моделі проекту Б маємо змогу принести значну

величину виручки, але для його реалізації потрібно вжити велику частку інвестицій з метою утримання та збільшення свого лідерства на конкурентоспроможному ринку. Головна мета реалізації стратегії зростання – акцентувати увагу на інвестування і масштабування проекту Б для того, щоб у майбутньому періоді проект Б зміг мати можливість максимізувати прибуток вже з перетвореного проекту. Проект модернізації мобільного застосунку кав'ярні, а також оренда серверів для підтримки своєї Web-сторінки та цифрового маркетингу, має працювати на швидко-розвиненому ринку цифрових сервісів HoReCa, що не тільки безпосередньо впливає на показники CRR та LTV, а й ще має потенціал стати ключовим каталізатором підвищення ефективності управління фінансової результативності кав'ярні «Aroma Kava». Слід зазначити, що керівникам кав'ярні потрібно раціонально вибрати стратегію зростання задля підвищення темпу високого економічного розвитку у ринку, а саме:

- Стратегія концентрованого зростання – зробити орієнтир на посилення позицій на ринку, а також на розвиток свого головного продукту при одночасній реалізації проекту.
- Стратегія інтегрованого росту – підвищення свого власного капіталу з подальшим внутрішнім розширенням під час реалізації свого проекту.
- Стратегія диверсифікації зростання - виробництво нового асортименту продукції водночас реалізації свого проекту [65].

При успішній реалізації проекту Б очікуваним результатом може стати не тільки зміцнення фінансового стану кав'ярні, а й ще зміцнення своєї позиції на певній частці ринку всередині конкурентоспроможного середовища закладів громадського харчування, які ще не встигли модернізувати свою діяльність у цифровому просторі.

– Для проекту В слід використовувати стратегію обмеженого зростання через специфіку реалізації цього проекту. Цілі розвитку окремого підрозділу з утримання барист повинні встановлюватися «від досягнутого» і повинні коректуватися відповідно до динамічних умов ринку, що швидко змінюються. За цією стратегією реалізація проекту В пройде у простому, зручному та найменш

ризиковому напрямку, що як раз підходить для діяльності кав'ярні «Агота Кава», так як ця мережа кав'ярень сформувалося остаточно в галузі громадського харчування та має у своєму портфоліо стабільні технологічні стандарти введення бізнесу [65]. Слід зазначити, що використання стратегії обмеженого зростання доречно використовувати тільки тоді, коли було виявлено перспективність реалізації проекту В. Іншими словами, використання цієї стратегії потрібно реалізувати, якщо підприємцями вже виявлено, що реалізація окремого підрозділу утримання персоналу гарантує збільшення валової рентабельності кав'ярні та підвищення економічного ефекту. Тільки тоді є змога збільшити інвестиції у модернізацію обладнання, навчальних програм та систем мотивації, а також масштабувати діяльність нового HR-підрозділу на всю мережу кав'ярень «Агота Кава». Однак, якщо проект В виявиться безперспективним, то потрібно вжити стратегію скорочення (згортання), яку використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану підприємства [66]. Якщо реалізація проекту В виявиться невдалим та його існування зменшує фінансову результативність кав'ярні, то керівникам рекомендується поступово згорнути витрати на утримання підрозділу, залишити для барист лише базові навчальні та тренінгові функції.

На основі узагальнених аналізів економічної ефективності інвестиційних проектів з поліпшення процесу управління фінансовою результативністю автором магістерської роботи рекомендується вжити у функціонування кав'ярні мережі ТОВ «Агота Кава» проекту Б – оренда серверу задля модернізації мобільного додатку, веб-сторінки та розвитку цифрового маркетингу в мережі Інтернет. Таке рішення обумовлюється низькою факторів, а саме найбільший вплив на показник рентабельності продажів за регресійно-кореляційною моделлю, стратегічна перспектива діджиталізації діяльності кав'ярні, масштабування програми лояльності для всіх клієнтів, а також швидкий термін окупності з максимізацією прибутку. З метою визначення економічної ефективності запропонованого заходу доцільним рішенням буде розрахувати

прогнозовану величину показника рентабельності продажів на майбутній період 2025-2027 рр. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Розрахунок прогнозного значення рентабельності продажів на
ТОВ «Aroma Kava» після реалізації проекту Б

Показники	2024 рік (до здійснення проекту)	2025 рік (1-й рік реалізації проекту)	2026 рік (2-й рік реалізації проекту)	2027 рік (3-й рік реалізації проекту)
1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн	645,4	697,4	779,1	998,5
Витрати, тис. грн	618,6	723,8	750,3	825,4
Фінансовий результат від реалізації проекту, тис. грн	+26,8	+26,4	+28,8	+173,1
Виручка від продажів, тис. грн	1137,0	1364,4	1569,1	1726,0
Рентабельність продажів (ROS), %	2,0	2,4	2,8	3,1

Джерело: складено автором на основі персональних досліджень

На основі аналізу прогнозованих показників табл. 3.15 було визначено, що після реалізації проекту Б у першій рік впровадження (2025 рік) спостерігається середнє зростання чистого прибутку у порівнянні з 2024 роком на 52,0 тис. грн (697,4 – 645,4), а також одночасне зростання виручки від продажу кавової продукції на 227,4 тис. грн (1364,4 – 1137,0). Однак, через велику вартість перших капітальних вкладень на реалізацію проекту Б значно підвищились загальні витрати кав'ярні, що зумовлено з виникненням додаткових витрат, пов'язаних із запуском та підтримкою заходів з розвитку діджиталізації діяльності об'єкту господарювання. Такий значний ріст витрат призведе до тимчасового зниження фінансового результату на 53,2 тис. грн,.

Незважаючи на жорсткий старт, вже у другому році реалізації проекту (у 2026 році) прогнозується нарощування чистого прибутку у порівнянні з 2025 роком на 81,7 тис. грн (779,1 – 697,4), що призведе до відновлення фінансового результату кав'ярні – прогнозується зростання цього показника на 55,2 тис. грн.

Вже на останньому третьому році (2027 р.) заходи з покращення системи лояльності, модернізації мобільного додатку та веб-сторінки, а також

масштабування маркетингової діяльності у Інтернет-просторі, дадуть максимальну віддачу у покращенні фінансової результативності діяльності кав'ярні: прогнозується зростання чистого прибутку на 219,4 тис. грн порівняно з 2026 роком (998,5 – 779,1) з одночасним ростом показнику фінансового результату на 144,3 тис. грн (173,1 – 28,8). Такі рости показників фінансової результативності сприяють підвищенню показнику ROS, який перевищує базовий рівень і має змогу значно вплинути на фінансову діяльність кав'ярні у досягненні максимальної фінансової стійкості та у досягненні максимальних показників рентабельності.

Таким чином, для ТОВ «Арома Кави» реалізація проекту Б найбільш економічно ефективно для покращення фінансової результативності функціонування компанії.

Висновок до розділу 3

Аналіз фінансових показників ТОВ «Арома Кави» показав суттєві відхилення від планових значень, що свідчить про недостатню ефективність управління фінансовою результативністю. У період невизначеності компанії потрібно не лише відновлювати роботу, а й адаптувати бізнес-модель для швидкого зростання прибутку. Важливо враховувати не тільки прямі фінансові показники, а й ті, що опосередковано впливають на рентабельність, зокрема утримання клієнтів, рівень списання запасів і плинність персоналу. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив їхній значний вплив на рентабельність продажів (ROS), що визначає необхідність їх оптимізації.

На основі оцінки фінансового стану було запропоновано кілька проектів для покращення діяльності — автоматизація управління запасами, розвиток цифрових сервісів та удосконалення системи мотивації персоналу. Для кожного проекту оцінено інвестиційну привабливість, визначено стратегію впровадження та розраховано прогноз економічного ефекту, що підтверджує їхню доцільність для зміцнення фінансової системи компанії.

ВИСНОВКИ

1. Фінансова результативність являється багатограним поняттям, сутність якої включає в собі багато понять та визначень щодо фінансового управління діяльністю підприємства. Сутність фінансових результатів була проаналізована багатьма українськими та іноземними науковцями, які не тільки порівнювали поняття «результативність» та «ефективність», а і узагальнювали результативність у фінансових аспектах підприємницької діяльності. Сам механізм управління фінансовою результативністю включає в собі основи формування фінансових індикаторів, фінансового аналізу бізнес-процесів підприємства, а також фінансових заходів щодо поліпшення контролю над фінансовою діяльністю.

2. Фінансові показники мають свою специфіку у функціонуванні ресторанного закладу, що зумовлює їх детальне дослідження задля визначення вживання тих чи інших показників розрахунку ефективності діяльності об'єкту господарювання. Перед визначенням класифікації слід дослідити окремі групи показників, будь-то економічні, показники ділової активності, показники KPI, показники рентабельності, показники ліквідності, показники фінансової стійкості, тощо. Слід зазначити, що класифікація фінансової результативності не обмежуються цими конкретними групами показників, а і може розширюватися в залежності від теперішніх тенденцій на ринку ресторанного господарства.

3. При порівнянні 2025 року з 2024 спостерігається значне збільшення обсягів продажів страв та напоїв в закладах громадського харчування та збільшення робочих місць на одиницю закладу, що свідчить про ефективне адаптування до нестабільних коливань ринку, а також впровадженню новітніх інструментів управління фінансовою результативністю. З подальшим ростом автоматизованих систем замовлень, впровадженні послуг персоналізованих доставок, а також приділенням уваги до екологічного середовища, ресторанні заклади мають змогу як і впровадити інноваційні шляхи управління фінансової результативності, так і покращити свою виробничу діяльність завдяки впровадженню перспективних шляхів розвитку своєї діяльності.

4. У 2024-2025 рр. спостерігається швидке відновлення діяльності кав'ярень на території України серед інших закладів громадського харчування. При цьому простежуються значні коливання у динаміці ємності ринку кави в Україні не тільки через вплив сезонності на споживання кавових напоїв, а й ще через негативний вплив періоду невизначеності на діяльність закладів малого бізнесу. Ринок України зміг відновити свою структуру імпорту та експорту кави та чаю з 2021 по 2024 рр., а також зміг відновити діяльність як і малих об'єктів кав'ярень, так і мережевим, які змогли адаптуватися під нинішні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

5. ТОВ «Аroma Kava» – мережа кав'ярень на території України, яка функціонує з 2014 року, має понад 350 об'єктів по всій Україні, а також надає послуги франчайзингу для тих, хто хоче швидко та ефективно увійти ринок громадського харчування. Лінійно-функціональна структура кав'ярні дозволяє ефективно адаптуватися під нинішні кризові ситуації, а також оптимізувати результативність не тільки фінансових аспектів, а й ще ефективність та продуктивність персоналу. На основі загальних доходів та витрат за 2022-2024 рр. є можливість знайти шляхи покращення показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості для того, щоб удосконалити механізм управління результативністю кав'ярні.

6. При оцінці сучасного рівня управління фінансовою результативністю функціонування кав'ярні, компанія «Аroma Kava» має змогу покращити контроль над фінансами, оптимізувати взаємодії з клієнтами, поліпшити свої внутрішні процеси, а також раціонально організувати оновлення технічного обладнання та впровадження ефективних навчальних програм для свого персоналу. Одночасно з цим, для поліпшення апарату контролінгу результативності рекомендується звернути увагу на аспекти функціонування процесів управління кадровими, організаційними, маркетинговими та фінансовими показниками з метою покращення фінансового стану кав'ярні.

7. При визначенні показників фінансової діяльності кав'ярні ТОВ «Аroma Kava» були визначені значні невідповідності до нормативних величин

планових цілей, що свідчить про недосконалість апарату управління фінансовою результативністю. При функціонуванні у період невизначеності кав'ярні доцільно не тільки відновляти свою діяльність, а й адаптувати свою бізнес-модель до досягнення мети швидкого накопичення максимальної величини прибутку. Для покращення фінансової стійкості потрібно не лише приділяти увагу грошовим показникам, які впливають на обсяг доходу та витрат підприємства, а ще зосередите свою увагу до тих показників, які, на перший вигляд, не стосуються фінансів взагалі, але насправді безпосередньо впливають на фінансову результативність об'єкту господарювання. Таким чином, були обрані показники утримання клієнтів, рівню списання запасів та утримання персоналу як головні каталізатори впливу на динаміку основного фінансового показника компанії «Арома Кава» - на показник рентабельності продажів, або ROS. З використанням математичного аналізу за кореляційно-регресійною моделлю було підтверджено значимість факторів-аргументів на коливання основного результативного показника, що зумовлює доцільність пошуку економічно-ефективних заходів для оптимізації цих фінансових показників.

8. На основі оцінки фінансового стану кав'ярні «Арома Кава» були запропоновані декілька проектів з поліпшення фінансового становища, які стосуються автоматизації запасів, просування цифрової діяльності та визначення підходів до утримання та стимулювання персоналу. Була розрахована інвестиційна привабливість кожного проекту, визначена індивідуальна та оптимальна стратегія для реалізації кожного проекту, а також були запропоновані прогнози економічної ефективності вживання одного з них, що підтверджує цінність заходів у поліпшенні фінансового апарату ТОВ «Арома Кава».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/НВ%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/НВ%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97) (дата звернення: 21.06.2025).
2. Сидорчук І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 72-77. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/465> (дата звернення: 21.06.2025).
3. Наконечна С. А.. Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/403> (дата звернення: 21.06.2025).
4. Economic Indicators. *National Restaurant Association* : веб-сайт. 2025. URL: <https://restaurant.org/research-and-media/research/restaurant-economic-insights/economic-indicators/> (дата звернення: 21.06.2025).
5. Tripska Tamara. Key performance indicators and its occurrence among restaurants in the Czech Republic. *Estonian University of Life Sciences* : електронний репозитарій. URL: <https://dspace.emu.ee/server/api/core/bitstreams/3cecd70c-6e1c-4c96-b000-db1a959490a2/content> (дата звернення: 21.06.2025).
6. Keith Pascal. Essential financial ratios for restaurants that every owner and manager needs to know. *GloriaFood* : веб-сайт. URL: <https://www.gloriafood.com/financial-ratios-for-restaurants#employee> (дата звернення: 21.06.2025).
7. Omar Durrah, Abdul Aziz Abdul Rahman, Syed Ahsan Jamil, Nour Aldeen Ghafeer. Exploring the Relationship between Liquidity Ratios and Indicators of Financial Performance: An Analytical Study on Food industrial companies listed in Ammun Bursa *ResearchGate* : наукова платформа. URL: <https://www.researchgate.net/publication/297158263> (дата звернення: 21.06.2025).
8. Ari Sulistyowati, Ardhita Indah Cahyani, Bulan Fitri Ananda, Imelivia Cahya Rabani, Indah Cahyati Ningrum. Analysis of Financial Statements to Assess Financial Performance of Food and Beverage Industry Companies on the Indonesia Stock

Exchange. *ResearchGate* : наукова платформа. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383446752> (дата звернення: 21.06.2025).

9. Лескова С., Клевець О. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. *FinAcademy* : веб-сайт. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya> (дата звернення: 21.06.2025).

10. Шулла Р. С., Попик М. М., Зеліч В. В. Підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції контролінгу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі* 2024. № 3 (113). С. 43-52 URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/271> (дата звернення: 21.06.2025).

11. National Restaurant Association. State of the Restaurant Industry 2025. *Great menus starts here*: веб-сайт. URL: <https://greatmenusstarthere.com/uploads/files/2025-NRA-State-of-the-Restaurant-Industry.pdf> (дата звернення: 21.06.2025).

12. 80+ Restaurant Industry Statistics of 2025. *Bizplanr* : блог. URL: <https://bizplanr.ai/blog/restaurant-industry-statistics> (дата звернення: 21.06.2025).

13. Іваненко В. О., Скриннік В. І., Лукашевич Ю. Л. Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанній справі: проблеми та перспективи. *Академічні Візії*. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1097/975> (дата звернення: 21.06.2025).

14. Marko Kukanja, Tanja Plannic, Anja Znidarsic. The interplay among restaurants SMEs' Financial, Quality, and Managers' Perceived Business Performance: A Balanced Scorecard Approach. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 2023. № 2. URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/434696> (дата звернення: 21.06.2025).

15. Muhammad Abd El Monem, Remon S. Fouad. Performance Measurement Systems in Quick Service Restaurant Chains. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. 2020. № 1 URL: <https://www.researchgate.net/publication/344845364> (дата звернення: 21.06.2025).

16. Відносні показники фінансової стійкості. *AnalizUA* : веб-сайт. URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-finansovoi-stiikosti> (дата звернення: 21.06.2025).

17. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 20 (3). С. 174-177. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvuumevcg_2018_20%283%29_38 (дата звернення: 21.06.2025).

18. Мочерний С. В. *Основи підприємницької діяльності*: навч. посібник. 2005. С.279-280.

19. Крисанов Д. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст*. 2012. №7. С. 21-25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=econ_2012_7_6 (дата звернення: 21.06.2025).

20. Хімченко А. М., Лех Т. А. Генезис теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*: електронний журнал. 2012. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131> (дата звернення: 21.06.2025).

21. Залєвська А. О., Сметанюк О. А. Економічна сутність поняття «фінансові результати підприємства». *Молодь в науці : дослідження, проблеми, перспективи*: міжнародна науково-практична інтернет-конференція. 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21187/17641> (дата звернення: 21.06.2025).

22. Мулик Т. О., Стебловський А. О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. *Агросвіт*. 2024. №5. С. 86-93. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3160/3196> (дата звернення: 21.06.2025).

23. Коваль Л. В., Резніченко Р. В. Поняття фінансового результату діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/3114/3150/7551> (дата звернення: 21.06.2025).

24. Рогач С. М. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2819/2739> (дата звернення: 21.06.2025).

25. Кавовий бум під час війни. Чому кількість кав'ярень в Україні постійно зростає. *Ukrainian council of shopping centers*: веб-сайт. URL: <https://www.ucsc.org.ua/kavovyj-bum-pid-chas-vijny-chomu-kilkist-kavyaren-v-ukrayini-pid-chas-vijny-postijno-zrostaye/> (дата звернення: 12.10.2025).

26. Росохова В. В. Потенціал ринку кави в Україні та Світі. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4418> (дата звернення: 12.10.2025).

27. Аналіз ринку кави в Україні. 2025 рік. *Pro Consulting*: веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kofo-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 12.10.2025).

28. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-12-01> (дата звернення: 12.10.2025).

29. У 2023 році імпорт кави скоротився на 12% від 2021 року. *Скільки, скільки?*. 2024. URL: https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-import-kavy-skorotyvsia-na-12-vid-2021-roku/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.10.2025).

30. Зовнішньоекономічна діяльність. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm (дата звернення: 12.10.2025).

31. Товарна структура зовнішньої торгівлі України за 2021 рік. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2021_u.html (дата звернення: 12.10.2025).

32. Товарна структура зовнішньої торгівлі України за 2022 рік. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/tsztt/arh_tsztt2022_u.html (дата звернення: 12.10.2025).

33. Товарна структура зовнішньої торгівлі України за 2023 рік. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/arh_tsztt2023_u.html (дата звернення: 12.10.2025).

34. Товарна структура зовнішньої торгівлі України за 2024 рік. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/arh_tsztt2024_u.html (дата звернення: 12.10.2025).

35. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні в 2025 році за версією InVenture. *InVenture*: веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini-za-versiyeyu-inventure> (дата звернення: 12.10.2025).

36. Найбільша українська мережа кав'ярень відкрила перший заклад у Польщі. *Newfood*: веб-сайт. URL: <https://newfood.ua/2024/12/02/naybilsha-ukrainska-merezha-kav-iaren-vidkryla-pershyy-zaklad-u-polshchi/> (дата звернення: 12.10.2025).

37. Офіційний сайт «Арома Кави» URL: <https://aromakava.ua/ru> (дата звернення: 12.10.2025).

38. Код ЄДРПОУ 39440210 – ТОВ «Арома кофе». *YouControl*: веб-сайт: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39440210/ (дата звернення: 12.10.2025).

39. Власов В. Д., Москалюк Г. О. Управління персоналом як фактор підвищення результативності підприємства ресторанного бізнесу. *IX міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*. 2025. С. 278-280.

40. Відкрити кав'ярню по франшизі. Каталог франшиз. *Proriat Franchise Development*: веб-сайт. URL: <https://proriat-franchise.com/uk/listing/franshiza-aroma-kava-ua/> (дата звернення: 12.10.2025).

41. Корицька О. І., Кальмук Б. Ю. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5988/5924> (дата звернення: 12.10.2025).

42. Ворошилова Г. О., Кирилова Є. Ю. Механізм підвищення ефективності ресторанного бізнесу. *Вісімдесят перші економіко-правові дискусії*. 2023. URL: http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1704894587.pdf#page=6 (дата звернення: 12.10.2025).

43. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). *AnalizUA*: веб-сайт. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата звернення: 12.10.2025).

44. Cash ratio – definition & overview. *Thriday*: веб-сайт. URL: <https://www.thriday.com.au/glossary/cash-ratio#:~:text=Formula%20and%20Calculation,pay%20off%20its%20current%20liabilities>. (дата звернення: 12.10.2025).

45. Що таке ліквідність: основні показники та приклади. *Ощадбанк*: веб-сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/so-take-likvidnist-osnovni-pokazniki-ta-prikladi> (дата звернення: 12.10.2025).

46. Кисельов І. А. Система показників платоспроможності та ліквідності, їх взаємозв'язок з фінансовою стійкістю. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: https://www.researchgate.net/publication/394716951_SISTEMA_POKAZNIKIV_PLATOSPROMOZNOSTI_TA_LIKVIDNOSTI_IH_VZAE MOZV'YAZOK_Z_FINANSOVOU_STIJKISTU (дата звернення: 12.10.2025).

47. Defensive Interval Ratio (DIR). *Wall Street Prep*: веб-сайт. URL: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/defensive-interval-ratio-dir/> (дата звернення: 12.10.2025).

48. Маржа: що це таке та як її розрахувати. *Worksection*: веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/profit-margin.html> (дата звернення: 12.10.2025).

49. ROE – рентабельність власного капіталу. *Фондовий ринок та біржі*. URL: <https://ukrfondrinok.com/dovidnyk/slovnnyk/74-roe> (дата звернення: 12.10.2025).
50. Коефіцієнт фінансової залежності. *AnalizUA*: веб-сайт. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti> (дата звернення: 12.10.2025).
51. Gross profit margin: Formula and What it tells you. *Salesforce*: веб-сайт. URL: <https://www.salesforce.com/au/blog/gross-profit-margin/> (дата звернення: 12.10.2025).
52. Лошакова Н. Як оцінити ефективність роботи ресторану. *Poster*: веб-сайт. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-ocinyty-efektyvnist-roboty-restoranu> (дата звернення: 12.10.2025).
53. Русавська В. А., Можаровський Д. О. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3151> (дата звернення: 12.10.2025).
54. Zosym Махут. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). *Maxzosim*: веб-сайт. URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/> (дата звернення: 12.10.2025).
55. Чепурда Л. М., Матвійчук Л. Ю., Герман І. В. Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. №3. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/133> (дата звернення: 12.10.2025).
56. Козюк В. В., Ліпецька А. В., Длугопольський О. В., Шиманська О. П. Кореляційно-регресійний аналіз рентабельності виробництва та реалізації зернових культур в Україні. *Академічний огляд*. 2023. №1. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/139-2023-1> (дата звернення: 12.10.2025).
57. Власов В. Д., Москалюк Г. О. Управління результативністю діяльності підприємства ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Науковий вісник*.

2025. №5 (330). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/330/pdf/72-80.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

58. BAS ERP. *Conto business automation*: веб-сайт. URL: https://www.conto.com.ua/products/bas-erp/?gad_source=1&gad_campaignid=21151519417&gbraid=0AAAAADJArEA5owx0oYGM4LfsvC217WEZU&gclid=CjwKCAjwiNXFBhBKEiwAPSaPCU-jhSwkJ3guBqPOY2IdHam-CjYjiu9e5OdmhsCMrsWjc85OMdyQ7xoCAeQQAvD_BwE (дата звернення: 12.10.2025).

59. Створення застосунків для бізнесу та стартапів. *Студія Адженто*: веб-сайт. URL: https://agento.pro/ua?gad_source=1&gad_campaignid=22946811028&gbraid=0AAAABBPQ1aC2fgrpqJbJzeNStnsA8NIXl6&gclid=CjwKCAjwiNXFBhBKEiwAPSaPCfO7YuVboiXAtZp60i1Is9OgMjP1-jot7ixWrec11x-91hxKnE5DHxoCIV0QAvD_BwE (дата звернення: 12.10.2025).

60. Школа барист. *Corona Barista School*: веб-сайт. URL: <https://corona-project.com/ua/restoran-odua-ua/barista-odua-ua/barista-wladelez-odua-ua> (дата звернення: 12.10.2025).

61. Матриця БКТ. *Onpage*: веб-сайт. URL: <https://onpage.school/bcg-matrix/> (дата звернення: 12.10.2025).

62. Анісмова О. М., Яворська Т. М. Маркетингові інструменти для розроблення стратегії розвитку бібліотеки. *Стратегії розвитку бібліотек: від ідеї до втілення*. 2024. URL: <https://strategylibraryproc.kpi.ua/article/view/305977> (дата звернення: 12.10.2025).

63. Фінансові стратегії для різних ситуацій стратегічного позиціонування. *Stud*: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/34983/menedzhment/finansovi-strategiyi-riznih-situatsiy-strategichnogo-pozitsionuvannya#google_vignette (дата звернення: 12.10.2025).

64. Пелих В. Види стратегій розвитку для малих підприємств. *Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства*: веб-сайт. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення: 12.10.2025).

65. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікації її видів. *Economic and Enterprise*. 2023. №2 (82). С. 152-160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

66. Топузова В. О., Сербіненко Н. В. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів. *Modern science: Problems and innovations*. 2020. С. 636-642. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/14685/1/An%20acmeological%20approach%20as%20a%20strategic%20guideline%20in%20a%20professional%20training%20of%20foreign%20language%20teachers..pdf#page=636> (дата звернення: 12.10.2025).

67. Сорокіна Л. В., Гойко А. Ф. Аналіз методів оцінки ризиків інвестиційних проектів в аспекті відновлення національної економіки. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. №1 (51). URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/292784> (дата звернення: 12.10.2025).

68. Кузнецова І. О., Кім А. А. Оцінювання технології управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах змін. *Вісник соціально- економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2023. №1-2 (84-85). С. 83-93.

69. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Аналіз практичних аспектів прийняття управлінських рішень в малому бізнесі. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2023. Том 33. № 1. С. 219-226.

70. Кузнецова І., Горбатюк В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса, 2021. № 1-2 (278-279). С. 59-66.