МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
завідувач кафедри
к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ( )
« » 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

на тему:

Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України (на прикладі ресторанної мережі Смажимо каву в Одесі)

Виконавець
студент факультету міжнародної економіки
Чередниченко Світлана Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
ст. викладач
(науковий ступінь, вчене звання)
Дикий Павло Дмитрович
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

АНОТАЦІЯ

Чередниченко С.Ю. «Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України (на прикладі ресторанної мережі Смажимо каву в Одесі)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справа». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2026.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження – процес реалізації мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі. Предметом дослідження є науково-практичні питання шляхів впровадження мережевих форс кооперації у ресторанному бізнесі на прикладі ресторанної мережі Смажимо каву в Одесі.

Мета роботи є генерація шляхів застосування мережевих форм кооперації у ресторанній мережі Смажимо каву в Одесі.

У кваліфікаційній роботі розглянуто класифікацію мережевих форм кооперації ресторанного бізнесу та їх фактори розвитку. Проаналізовано особливості розвитку світового та українського кавового ринку. Особливу увагу приділено ресторанній мережі Смажимо каву в Одесі як прикладу комплексної інтеграції.

На підставі дослідження доведено доцільність створення окремої франшизи кав'ярні у навчальному закладі із розробленим проектом закладу.

Ключові слова: мережеві форми кооперації, ресторанний бізнес, франчайзинг, кадрова стратегія, Смажимо каву в Одесі.

ANNOTATION

Cherednychenko S.Yu. «Network Forms of Cooperation in the Restaurant Business of Ukraine (using the example of the Restaurant Chain Smazhymo Kavu v Odesi)».

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». Odesa National Economics University. Odesa, 2026.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used.

The object of the research is the process of implementing network forms of cooperation in the restaurant business. The subject of the research is the scientific and practical issues related to the implementation of network forms of cooperation in the restaurant business, using the restaurant chain Smazhymo Kavu v Odesi as a case study.

The purpose of the study is to develop recommendations for the application of network forms of cooperation within the restaurant chain Smazhymo Kavu v Odesi.

The qualification work considers the classification of network forms of cooperation in the restaurant business and their development factors. The features of the development of the world and Ukrainian coffee markets are analyzed. Special attention is paid to the restaurant chain Smazhymo kava in Odessa as an example of complex integration.

Based on the research, the feasibility of creating a separate coffee shop franchise in an educational institution with a developed project of the institution is proven.

Keywords: network forms of cooperation, restaurant business, franchising, human resource strategy, Smazhymo Kavu v Odesi.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 7

1.1. Сутність і класифікація мережевих форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу 7

1.2. Моделі розвитку ресторанних мереж 17

1.3. Особливості розвитку світового та українського кавового ринку 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ» 36

2.1. Аналіз ринку кавових закладів Одеси 36

2.2. Загальна характеристика мережі «Смажимо каву в Одесі» 48

2.3. Динаміка виробничо-економічної діяльності мережі «Смажимо каву в Одесі» 55

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ СМАЖАРЕНЬ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ» 77

3.1. Форми кооперації, що забезпечують успішність розвитку мережі 77

3.2. Обґрунтування доцільності створення франшизи кав’ярні у навчальному закладі 83

3.3. Проєкт створення кав’ярні у навчальному закладі 88

ВИСНОВКИ 110

Список використаних джерел 116

ВСТУП

Актуальність теми. Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі набувають дедалі більшого значення в умовах посилення конкуренції, зростання вимог споживачів та необхідності підвищення ефективності управління підприємствами сфери гостинності. Об'єднання закладів у межах мережевих структур дозволяє забезпечувати стандартизацію сервісу, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати впізнаваність бренду та ефективніше використовувати фінансові, кадрові й маркетингові ресурси. В Україні особливого розвитку набувають національні ресторанні мережі, які використовують різні форми кооперації, зокрема централізоване управління, партнерські відносини, корпоративне навчання персоналу, спільні закупівлі та формування єдиної корпоративної культури. Важливість дослідження даної теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей розвитку ресторанного бізнесу в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та зміни споживчих уподобань. Особливий інтерес становить ресторанна мережа «Смажимо каву в Одесі», яка поєднує виробництво, обсмажування та реалізацію кави, розвиток власних закладів, систему професійного навчання персоналу та активну співпрацю з освітніми установами.

Мета кваліфікаційної роботи є генерація шляхів застосування мережевих форм кооперації у ресторанній мережі Смажимо каву в Одесі.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність і класифікацію мережевих форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу;
- дослідити моделі розвитку ресторанних мереж;
- навести особливості розвитку світового та українського кавового ринку;
- проаналізувати ринок кавових закладів України;
- навести загальну характеристику мережі «Смажимо каву в Одесі»;
- проаналізувати динаміку виробничо-економічної діяльності мережі «Смажимо каву в Одесі»;

- розглянути форми кооперації, що забезпечують успішність розвитку мережі «Смажимо каву в Одесі»;
- обґрунтувати доцільність створення франшизи кав'ярні у навчальному закладі;
- розробити проєкт створення кав'ярні у навчальному закладі.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес реалізації мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання шляхів впровадження мережевих форс кооперації у ресторанному бізнесі на прикладі ресторанної мережі Смажимо каву в Одесі.

Методом дослідження роботи є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв'язку та розвитку явищ і процесів у сфері функціонування мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі, зокрема на прикладі мережі кав'ярень «Смажимо каву в Одесі». Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод – застосовувався для узагальнення теоретичних положень щодо сутності мережевих форм кооперації, франчайзингу, ресторанних мереж та формулювання висновків; системний аналіз – використовувався для дослідження структури мережі «Смажимо каву в Одесі», її внутрішньої та зовнішньої кооперації, франчайзингової моделі, цифрових інструментів і напрямів подальшого розвитку; порівняльний метод – застосовувався для аналізу ринку кавових закладів Одеси та порівняння моделей розвитку Aroma Kava, Merry Berry, «Смажимо каву в Одесі» та Coffee & Hot-Dog; табличний метод і метод групування – використовувалися під час систематизації характеристик кавових мереж, форматів франшизи, сильних і слабких сторін підприємств, цільових сегментів споживачів, інвестиційних та операційних витрат; графічний метод – застосовувався для наочного представлення моделей кооперації, організаційної структури мережі, форматів франшизи та організаційних моделей створення кав'ярні у навчальному закладі;

економіко-аналітичний метод – використовувався для оцінки динаміки виробничо-економічної діяльності мережі «Смажимо каву в Одесі», аналізу собівартості, прибутковості, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності оборотних коштів і прогнозування ефективності проєкту університетської кав'ярні.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку ресторанного бізнесу, мережевих форм кооперації, франчайзингу, управління кавовими мережами та організації діяльності підприємств ресторанного господарства; законодавчі та нормативні акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, функціонування закладів харчування, франчайзингові відносини та безпечність харчових продуктів; матеріали професійних галузевих видань, офіційні сайти кавових і ресторанних мереж, статистичні дані, аналітичні звіти щодо розвитку світового й українського кавового ринку, відкриті джерела мережі Internet, соціальні мережі, мобільні застосунки, а також матеріали, пов'язані з діяльністю мережі кав'ярень «Смажимо каву в Одесі», її франчайзинговою пропозицією, структурою, форматами закладів, ціновою політикою та комунікаційними ресурсами.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення діяльності мережі кав'ярень «Смажимо каву в Одесі», підвищення ефективності її франчайзингової моделі, оптимізації форм внутрішньої та зовнішньої кооперації, посилення конкурентних позицій бренду на ринку кавових закладів Одеси, розвитку цифрових інструментів лояльності та формування спеціалізованого формату франшизи кав'ярні у навчальному закладі. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для обґрунтування відкриття університетської кав'ярні у третьому навчальному корпусі ОНЕУ, удосконалення цінової та асортиментної політики, формування ціннісної пропозиції для студентської й викладацької аудиторії, а також для

подальшого масштабування мережі «Смажимо каву в Одесі» у стабільних локальних сегментах ринку.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (44 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 120 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 115 сторінках. Робота містить 29 таблиць, 14 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Дикий П.Д., Чередниченко С.Ю. Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. 354 с. С. 277-278.
2. Чередниченко С.Ю. Кооперація та вертикальна інтеграція як фактор конкурентоспроможності ресторанних мереж (на прикладі «Смажимо каву в Одесі») / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 369-371
3. Чередниченко С. Аналіз ринку преміальних пасок 2026 року в Україні. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності : матеріали II всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Миколаїв, 29 квітня 2026 року) / Миколаївський національний аграрний університет ; Факультет менеджменту ; Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму. Миколаїв : МНАУ, 2026. С. 170-172. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність і класифікація мережевих форм кооперації у сфері ресторанного бізнесу

У сучасних умовах трансформації ресторанного бізнесу мережеві форми кооперації набувають особливого значення, оскільки дають змогу підприємствам поєднувати переваги самостійного господарювання з можливостями спільного використання ресурсів, бренду, управлінських технологій, каналів постачання та маркетингових інструментів. Посилення конкуренції, зростання витрат на сировину, оренду, персонал і цифрові рішення зумовлюють потребу ресторанних підприємств у таких організаційних моделях, які забезпечують масштабування діяльності, зниження витрат, уніфікацію сервісу та підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

У економічній науці такі процеси розглядаються через категорії інтеграції, партнерства, кооперації та мережевої взаємодії. Вибір конкретної форми співробітництва залежить від стратегічних цілей учасників, рівня їхньої взаємозалежності, тривалості взаємовідносин та ступеня централізації управління [1, с. 46].

Різноманітність цілей, масштабів діяльності та ступеня інтеграції суб'єктів господарювання зумовила формування значної кількості організаційних форм кооперації (див. Рис. 1.1.). Вони відрізняються рівнем формалізації взаємовідносин, тривалістю співпраці, характером розподілу ресурсів і повноважень, а також сферою спільної діяльності. У сучасній економіці кооперація може реалізовуватися як через прості договірні відносини між партнерами, так і через складні мережеві структури, франчайзингові системи, стратегічні альянси чи кластерні об'єднання. Для систематизації існуючих підходів доцільно узагальнити основні види кооперації за ключовими класифікаційними ознаками.



Рис. 1.1. Основні види кооперації за ключовими класифікаційними ознаками

Джерело: складено автором [1, с. 39-51]

Особливого значення набувають мережеві форми кооперації, які дозволяють поєднувати переваги економії на масштабах із збереженням гнучкості окремих учасників. Саме тому дослідження сутності кооперації та її організаційних форм є необхідною передумовою для розуміння механізмів функціонування сучасних ресторанних мереж.

Як свідчать дані рис. 1.1, кооперація може набувати різних організаційних форм залежно від рівня інтеграції учасників, ступеня формалізації взаємовідносин, тривалості співробітництва та сфери спільної діяльності. Найбільш простими формами виступають договірні відносини та асоціативні об'єднання, які передбачають збереження повної самостійності учасників. Водночас стратегічні альянси, франчайзингові системи, кластери та мережеві структури характеризуються вищим рівнем координації діяльності та орієнтацією на довгострокове досягнення спільних цілей.

Особливе місце серед сучасних організаційних форм кооперації займають мережеві структури, оскільки вони дозволяють поєднувати переваги централізації окремих бізнес-процесів із збереженням господарської самостійності учасників [1, с. 53]. Саме ця особливість зумовила їх широке поширення у сфері ресторанного бізнесу, де необхідно забезпечити єдині стандарти діяльності, впізнаваність бренду, ефективне використання ресурсів та швидке масштабування підприємницької діяльності. У зв'язку з цим мережеві форми кооперації доцільно розглядати як один із найбільш перспективних напрямів розвитку сучасного ресторанного господарства.

Розглянемо різні підходи до визначення поняття «мережа ресторанного закладу» (див. Табл. 1.1.). У чинному законодавстві України відсутнє нормативно закріплене визначення поняття «мережа ресторанного господарства». Раніше даний термін використовувався в Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства, затвердженій наказом Держкомстату України від 24.10.2005 №327, яка втратила чинність у 2023 році. Відповідно до зазначеного документа мережа ресторанного

господарства трактувалася як сукупність об'єктів (закладів) ресторанного господарства, розміщених на певній території. Наведене визначення характеризує мережу ресторанного господарства з позицій територіального та статистичного обліку, проте не відображає економічної сутності мережевих форм кооперації, що передбачають наявність спільного управління, єдиних стандартів діяльності, бренду та інтегрованих бізнес-процесів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «мережа» та «мережа ресторанного господарства»

Автор	Джерело	Визначення
Нормативне визначення	Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства	Мережа ресторанного господарства - сукупність об'єктів (закладів) ресторанного господарства, розміщених на визначеній території (місто, селище тощо).
Горіна Г.О.	Горіна, Г. О. (2011). Сутність та специфіка мережевої організаціїміжнародного готельного бізнесу. Економіка та держава, (3), 107 – 109.	«Мережева організація є формою координації економічної діяльності, що базується на системі довгострокових взаємовідносин між незалежними суб'єктами господарювання».
Мальська М.П.	Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговуваннятуристів (теорія та практика) / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. -К.: Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.	Автори розглядають мережеві заклади ресторанного господарства як форму організації діяльності підприємств, що функціонують на основі єдиної концепції, стандартів обслуговування та управління.
П'ятницька Г.Т.	П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 465 с.	Ресторанні мережі розглядаються як інтегровані об'єднання закладів, що забезпечують стандартизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності.

Джерело: складено автором [2-5]

У науковій літературі поняття «мережа» розглядається як форма міжорганізаційної взаємодії, що ґрунтується на стійких зв’язках між економічними суб’єктами, координації їх діяльності, обміні ресурсами та досягненні спільного економічного результату. У ширшому розумінні мережеві підприємницькі структури трактуються як об’єднання бізнес-одиниць, які взаємодіють між собою на основі договірних, організаційних, технологічних або інформаційних зв’язків і формують спільну систему створення цінності [3]. У сфері ресторанного бізнесу така взаємодія набуває особливої специфіки, оскільки вона пов’язана не лише з координацією господарських процесів, а й із забезпеченням єдності смаку, стандартів обслуговування, візуальної ідентичності, атмосфери закладу та споживчого досвіду.

Мережеву форму кооперації у ресторанному бізнесі доцільно визначати як організаційно-економічну модель взаємодії двох або більше ресторанних підприємств, закладів, партнерів або структурних підрозділів, які об’єднані спільною концепцією, брендом, стандартами діяльності, системою управління чи договірними відносинами з метою підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат, розширення ринкової присутності та формування стабільної споживчої цінності. На відміну від випадкової співпраці, мережева кооперація має системний характер, передбачає повторюваність взаємодії, узгодженість правил функціонування та наявність економічного ефекту для її учасників [6].

У межах ресторанного бізнесу варто розрізняти поняття «ресторанна мережа» та «мережева форма кооперації». Ресторанна мережа є більш конкретним проявом мережевої організації та зазвичай передбачає наявність кількох закладів, що працюють під єдиним брендом, мають спільні стандарти, схожу концепцію меню, єдину систему маркетингових комунікацій та контроль якості. Натомість мережева форма кооперації є ширшим поняттям, оскільки охоплює не лише власне мережі закладів, а й франчайзингові системи, партнерські об’єднання, вертикальну інтеграцію з

постачальниками, спільні платформи збуту, кооперацію з логістичними, фінансовими, освітніми, подієвими та цифровими партнерами [7].

Ключовими ознаками мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі є (див. Рис. 1.2): наявність стратегічного центру або координатора; спільність бренду чи концепції; стандартизація технологічних і сервісних процесів; довгостроковий характер взаємодії; єдина або узгоджена маркетингова політика; можливість масштабування; використання спільних ресурсів; формування синергійного ефекту. Саме ці ознаки відрізняють мережеві структури від сукупності незалежних ресторанних підприємств, які діють автономно і не мають стійких організаційних або економічних зв'язків між собою [8].

За характером управління мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі можна поділити на корпоративні, франчайзингові, контрактні, партнерські та змішані. Корпоративні мережі передбачають, що всі заклади належать одному власнику або групі власників і управляються з єдиного центру. Така модель забезпечує високий рівень контролю над якістю, персоналом, постачанням і фінансовими потоками, але потребує значних інвестицій для відкриття кожної нової точки. Франчайзингові мережі базуються на передачі права використання торговельної марки, бізнес-моделі, технологій і стандартів незалежним підприємцям-франчайзі. Ця форма є однією з найпоширеніших у ресторанному бізнесі, оскільки дозволяє швидко масштабувати бренд за рахунок інвестицій партнерів [9; 10].

Контрактні мережі формуються на основі договорів управління, ліцензування, спільного просування або операційного партнерства. У такому випадку власники закладів можуть залишатися юридично незалежними, але передають частину управлінських або маркетингових функцій спеціалізованій компанії. Партнерські мережі ґрунтуються на кооперації рівноправних учасників, які об'єднуються для спільних закупівель, участі у фестивалях, розвитку доставки, проведення спільних рекламних кампаній або створення локальної гастрономічної екосистеми.



Рис. 1.2. Ключові ознаки мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором [11-14]

Змішані моделі поєднують кілька підходів одночасно: наприклад, частина закладів може бути власною, частина – франчайзинговою, а окремі напрями діяльності реалізуються через партнерські програми.

За напрямом взаємодії доцільно виокремлювати горизонтальні, вертикальні та екосистемні мережеві форми кооперації. Горизонтальна кооперація виникає між підприємствами одного рівня, наприклад між ресторанами, кав'ярнями, пекарнями або барами, які спільно просувають локальний гастрономічний продукт, беруть участь у міських заходах, формують спільні програми лояльності або здійснюють колективний маркетинг. Вертикальна кооперація охоплює взаємодію ресторанного підприємства з постачальниками сировини, виробниками напівфабрикатів, фермерськими господарствами, логістичними операторами, службами доставки та іншими учасниками виробничо-збутового ланцюга. Вона дає змогу контролювати якість продукції, скорочувати витрати, зменшувати залежність від посередників і підвищувати стабільність постачання.

Окремого значення набуває вертикальна інтеграція, за якої ресторанна мережа поєднує у межах однієї бізнес-моделі кілька стадій створення продукту. Наприклад, кавова мережа може мати власну ростерію, пекарня – власне виробництво тіста та кондитерських виробів, ресторанна група – централізовану кухню, службу закупівель і логістики. Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати, а й сформувати унікальну ціннісну пропозицію для споживача через контроль якості, авторський продукт і стабільність технологічних процесів.

Екосистемні мережеві форми кооперації виходять за межі традиційного ресторанного бізнесу та охоплюють взаємодію із суміжними сферами: туризмом, освітою, культурою, подієвою індустрією, електронною торгівлею, благодійними ініціативами, локальними спільнотами та цифровими платформами. У такій моделі ресторанний бізнес функціонує не лише як місце споживання їжі, а як учасник ширшої міської або регіональної економічної системи. Саме екосистемний підхід є перспективним для

локальних українських мереж, оскільки дозволяє поєднувати комерційну діяльність із розвитком громади, міського бренду та гастрономічної ідентичності.

За ступенем стандартизації ресторанні мережі можна поділити на жорстко стандартизовані, адаптивні та концептуальні. Жорстко стандартизовані мережі передбачають максимальну уніфікацію меню, технологій приготування, дизайну, форми персоналу, рекламних матеріалів та сценаріїв обслуговування. Така модель характерна для міжнародних мереж швидкого обслуговування. Адаптивні мережі зберігають єдине брендове ядро, але дозволяють певну локалізацію меню, цінової політики, інтер'єру або комунікації відповідно до особливостей конкретного ринку. Концептуальні мережі об'єднують заклади не стільки однаковістю формату, скільки спільною управлінською філософією, цінностями, гастрономічним підходом або належністю до однієї ресторанної групи.

За територіальним охопленням мережеві форми кооперації можуть бути локальними, регіональними, національними та міжнародними. Локальні мережі функціонують у межах одного міста або агломерації та часто спираються на близькість до споживача, локальну ідентичність і персоналізовану комунікацію. Регіональні мережі охоплюють кілька міст або областей, національні – представлені в різних регіонах країни, а міжнародні – функціонують у кількох державах і потребують найвищого рівня стандартизації, управління брендом і контролю якості.

У світовій практиці найбільш показовими прикладами мережевих форм кооперації є McDonald's, KFC, Starbucks, Subway, Domino's Pizza та Yum! Brands. Зокрема, McDonald's демонструє класичну модель глобальної франчайзингової мережі, де переважна більшість ресторанів працює на основі франчайзингу, а стратегічний центр забезпечує стандарти, бренд, маркетинг, операційні технології та розвиток мережі [15]. Yum! Brands, яка об'єднує KFC, Pizza Hut, Taco Bell та інші бренди, є прикладом багатобрендової ресторанної корпорації, що поєднує франчайзинг,

цифровізацію продажів, глобальне масштабування та централізовану стратегічну координацію [16]. Такі приклади свідчать, що сучасна ресторанна мережа є не просто сукупністю закладів, а складною організаційно-економічною системою, у якій поєднуються стандартизація, інновації, брендова політика, логістика та управління споживчим досвідом.

В Україні мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі представлені як міжнародними операторами, так і національними та локальними мережами. До міжнародних прикладів належать McDonald’s, KFC, Domino’s Pizza та інші бренди, які адаптують глобальні стандарти до українського ринку. Серед українських прикладів доцільно виокремити Lviv Croissants, !FEST, «Пузата Хата», «Чорноморка», мережі кав’ярень і пекарень локального рівня. Lviv Croissants є прикладом франчайзингової мережі з чітко визначеним монопродуктом, стандартизованими операціями та масштабуванням у різних містах України [17]. Холдинг емоцій !FEST демонструє іншу модель – багатоконцептуальну ресторанну групу, де поєднуються заклади харчування, власне виробництво, подієві, культурні та освітні елементи [18].

Окрему увагу варто приділити локальним мережам, які розвиваються на основі поєднання вертикальної інтеграції, міської ідентичності та партнерської кооперації. Прикладом такої моделі є мережа «Смажимо каву в Одесі», яка поєднує функції кав’ярні, власного обсмажування кави, роздрібної торгівлі, інтернет-продажів і взаємодії з локальною спільнотою. У такій моделі вертикальна кооперація проявляється через зв’язки з постачальниками зеленої кави, логістичними та фінансовими партнерами, а горизонтальна – через участь у міських подіях, освітніх ініціативах, колабораціях і спільних маркетингових активностях. Це дозволяє розглядати локальні кавові мережі не лише як сукупність точок продажу, а як міські сервісні екосистеми, що формують власну аудиторію, підтримують локальну економіку та створюють додаткову цінність для споживачів.

Таким чином, мережеві форми кооперації у сфері ресторанного бізнесу

є багаторівневим організаційно-економічним явищем, яке охоплює корпоративні, франчайзингові, партнерські, вертикально інтегровані та екосистемні моделі взаємодії. Їхня сутність полягає у формуванні стійких зв’язків між учасниками ринку, спільному використанні ресурсів, стандартизації процесів, посиленні бренду та досягненні синергійного ефекту. Для ресторанного бізнесу України розвиток таких форм кооперації є особливо актуальним, оскільки вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, адаптації до кризових умов, масштабуванню локальних брендів та інтеграції українських ресторанних мереж у ширший національний і міжнародний економічний простір.

1.2. Моделі розвитку ресторанних мереж

Розвиток ресторанних мереж у сучасних умовах слід розглядати не лише як процес кількісного збільшення закладів, а як формування стійкої організаційно-економічної системи, здатної забезпечувати повторюваність споживчого досвіду, стандартизацію операційних процесів, єдність бренду, контроль якості та можливість адаптації до різних локальних ринків. У ресторанному бізнесі масштабування має складнішу природу, ніж просте відкриття нових підприємств, оскільки воно передбачає відтворення певної концепції, технології обслуговування, меню, атмосфери, системи закупівель, навчання персоналу, маркетингової політики та цифрової взаємодії зі споживачем.

У науковому розумінні модель розвитку ресторанної мережі можна визначити як сукупність організаційних, управлінських, фінансових і маркетингових підходів, за допомогою яких ресторанне підприємство забезпечує розширення своєї присутності на ринку, зберігаючи впізнаваність бренду, керованість бізнес-процесів і прийнятний рівень економічної ефективності (див. Рис. 1.3). Для ресторанного бізнесу особливе значення має баланс між стандартизацією та локальною адаптацією. З одного боку, мережа

повинна гарантувати однакову якість продукту та сервісу в різних закладах; з іншого боку, вона має враховувати специфіку міста, району, туристичного потоку, купівельної спроможності, сезонності та поведінки споживачів.



Рис. 1.3. Модель розвитку ресторанної мережі

Джерело: складено автором [11-14]

Традиційно в ресторанному бізнесі виокремлюють дві базові моделі розвитку мереж: централізовану корпоративну модель і франчайзингову модель. Перша передбачає відкриття та управління закладами безпосередньо головною компанією, що забезпечує високий рівень контролю за якістю, персоналом, фінансами, закупівлями й маркетингом. Друга базується на передачі права використання бренду, технологій і бізнес-моделі партнерам-франчайзі, що дозволяє прискорити масштабування та зменшити інвестиційне навантаження на головну компанію. Проте сучасний ресторанний ринок України демонструє значно ширшу палітру моделей, які поєднують елементи корпоративного управління, франчайзингу, партнерства, форматної диверсифікації, локальної спеціалізації та цифрової інтеграції (див. Табл. 1.2).

Узагальнення теоретичних підходів та практики функціонування українських і зарубіжних ресторанних мереж дозволяє систематизувати основні моделі їх розвитку таким чином.

Таблиця 1.2

Моделі розвитку ресторанних мереж

Модель розвитку	Зміст моделі	Переваги	Обмеження	Приклади
Франчайзингова модель	Масштабування через партнерів, які отримують право працювати під брендом мережі з використанням її стандартів, меню, технологій, маркетингової підтримки та операційної моделі	Швидке розширення, залучення інвестицій партнерів, вихід у нові міста й країни, зниження фінансового навантаження на головну компанію	Складність контролю якості, ризики порушення стандартів, залежність від добросовісності франчайзі, репутаційні ризики	Aroma Kava, Merry Berry, Lviv Croissants
Централізована корпоративна модель	Усі або більшість закладів належать одній компанії чи групі пов'язаних осіб і управляються з єдиного центру	Повний контроль якості, єдина кадрова політика, стабільність стандартів, швидке впровадження управлінських рішень	Висока капіталомісткість, повільніше масштабування, потреба в сильній управлінській структурі	McDonald's в Україні, окремі локальні ресторанні групи
Альянсова модель	Розвиток мережі через об'єднання ресурсів кількох підприємців, інвесторів або ресторанних компаній	Синергія досвіду, капіталу й управлінських компетенцій, зниження ризиків для окремого учасника, регіональна гнучкість	Можливі конфлікти інтересів, складність прийняття рішень, неоднорідність управління	Ресторанні групи регіонального типу, партнерські проєкти у великих містах
Мультибрендова модель ресторанної групи	Розвиток не одного бренду, а портфеля різних ресторанних концепцій у межах однієї компанії або групи	Охоплення різних цільових аудиторій, зниження залежності від одного формату, можливість експериментувати з кухнями й ціновими сегментами	Складність координації, потреба в різних командах і маркетингових стратегіях, ризик розпорошення ресурсів	Take Five Hospitality Group в Одесі, Gastrofamily
Моноформатна спеціалізована модель	Масштабування одного чітко визначеного формату, кухні або продукту	Висока впізнаваність, простота стандартизації, операційна ефективність, зрозуміле позиціонування	Залежність від одного продуктового напряму, обмежена гнучкість, ризик насичення ніші	«Чорноморка», «Пузата Хата», Coffee & Hot-Dog
Локально-ідентична модель	Розвиток мережі на основі сильної прив'язки до міста, локальної культури, місцевої гастрономії або регіональної атмосфери	Емоційна прив'язаність споживачів, автентичність, туристична привабливість, складність прямого копіювання конкурентами	Обмеження при виході на інші регіони, потреба в делікатній адаптації концепції, залежність від іміджу	«Смажимо каву в Одесі»
Цифрово-інтегрована модель	Масштабування через поєднання фізичних закладів із мобільним додатком, програмою лояльності, електронними замовленнями, накопиченням клієнтських даних	Зростання повторних продажів, персоналізація пропозицій, управління клієнтською базою, посилення контролю за мережею	Витрати на цифрову інфраструктуру, потреба в обробці даних, залежність від активності користувачів	Coffee & Hot-Dog, великі кавові мережі

Джерело: складено автором [2-5]

Франчайзингова модель є однією з найбільш поширених у ресторанному бізнесі, особливо у сегментах швидкого харчування, кав’ярень, пекарень, закладів із обмеженим меню та високою повторюваністю операційних процесів. Її сутність полягає у тому, що головна компанія формує бренд, стандарти, меню, технологічні карти, вимоги до дизайну, систему навчання персоналу та маркетингову політику, а партнер-франчайзі інвестує у відкриття конкретного закладу і здійснює операційне управління відповідно до встановлених правил. Для кавового бізнесу ця модель є особливо привабливою, оскільки кав’ярня може функціонувати у різних масштабах: від невеликого «острівця» або точки «кава із собою» до повноформатного кафе з посадковими місцями, десертною групою, сніданками та розширеним меню.

У цьому контексті Aroma Kava є показовим прикладом франчайзингового масштабування кавового бізнесу [19-20]. Сильними сторонами такої моделі є стандартизований продукт, впізнаваний бренд, наявність різних форматів закладів, гнучкість щодо площі та відносно нижчий поріг входу порівняно з повноформатним рестораном. Для подальшого дослідження Aroma Kava може розглядатися як приклад мережі, де франчайзинг поєднується з форматною диверсифікацією: бренд не обмежується одним типом кав’ярні, а пропонує різні рішення залежно від локації, трафіку, інвестиційних можливостей партнера та очікуваної моделі споживання [21].

Merry Berry також доцільно аналізувати в межах франчайзингової моделі, але з певними особливостями [22]. На відміну від кав’ярень, орієнтованих переважно на щоденне споживання кави «із собою», Merry Berry формує більш емоційно насичений формат кафе, де важливу роль відіграють напої, десерти, яскравий візуальний стиль, атмосфера та молодіжне позиціонування. Тому модель розвитку Merry Berry можна охарактеризувати як франчайзингову модель із посиленою роллю брендової емоційності та споживчого досвіду [23]. У таких мережах масштабування

залежить не лише від стандартизації технології приготування, а й від здатності відтворити атмосферу, стиль комунікації та візуальну ідентичність бренду.

Централізована корпоративна модель є більш капіталомісткою, але забезпечує найвищий рівень контролю. Вона характерна для великих міжнародних мереж або для локальних ресторанних груп, які прагнуть самостійно управляти всіма закладами без передачі прав партнерам. У межах такої моделі головна компанія контролює підбір локацій, інвестиції, закупівлі, персонал, ціни, стандарти сервісу, маркетингові кампанії та фінансові результати. Перевагою є цілісність управління, однак недоліком – повільніше розширення та значне фінансове навантаження.

Для Одеси особливе значення має не лише класична корпоративна модель, а й модель ресторанної групи, що поєднує кілька брендів і форматів. Показовим прикладом є Take Five Hospitality Group, яка розвиває в Одесі різні ресторанні концепції: грузинську кухню у форматі «Хінкальня», грецький напрям Nikos, італійський формат Monica, кримськотатарські концепції «Крим» і «Хаджибей», а також інші заклади [24]. Такий підхід не є франчайзингом у вузькому розумінні, проте він демонструє іншу форму масштабування – мультибрендову ресторанну групу. Її перевага полягає в охопленні різних споживчих сегментів, кухонь, цінових рівнів і туристичних сценаріїв. Для Одеси, де ресторанний бізнес значною мірою залежить від сезонності, туристичного потоку, міської ідентичності та локальної гастрономічної культури, така модель є особливо ефективною [25].

Мультибрендова модель ресторанної групи відрізняється від класичної мережі тим, що масштабування відбувається не через тиражування одного бренду, а через створення портфеля різних концепцій. У цьому випадку компанія може розвивати кілька напрямів одночасно: демократичні заклади, етнічні ресторани, кафе, бістро, преміальні формати, готельно-ресторанні об’єкти. Така модель дозволяє зменшити залежність від одного продукту чи кухні, а також швидше реагувати на зміну попиту. Водночас вона потребує

сильної управлінської команди, оскільки кожен бренд має власну цільову аудиторію, меню, атмосферу, маркетингову комунікацію та операційну логіку.

Форматна диверсифікація є ще однією важливою моделлю розвитку ресторанних мереж. Її сутність полягає в тому, що один бренд або одна група компаній створює різні формати закладів залежно від локації та споживчого сценарію. У кавовому бізнесі це може бути компактна точка «кава із собою», кавовий острівець у торговельному центрі, невелика кав'ярня біля університету або офісного центру, кав'ярня з посадкою, міське кафе з розширеним меню, сезонна точка біля моря або мобільний формат. Саме ця модель є надзвичайно важливою для Одеси, де попит на каву формується не лише постійними мешканцями, а й студентами, офісними працівниками, туристами, відвідувачами пляжних зон, прогулянкових маршрутів і транспортних вузлів.

У контексті одеського ринку особливої уваги заслуговує локально-ідентична модель розвитку. Її зміст полягає у тому, що заклад або мережа формують конкурентну перевагу не лише через продукт, а й через прив'язку до міста, локальної культури, атмосфери та емоційного образу території. «Смажимо каву в Одесі» можна розглядати саме в цій логіці [26]. Назва бренду безпосередньо пов'язує кавовий продукт із містом, а акцент на обсмажуванні кави формує у споживача уявлення про ремісничість, якість, локальність і персоналізований підхід. На відміну від великих франчайзингових мереж, такий формат не обов'язково масштабується швидко, проте він має потенціал створення сильної локальної ідентичності, що є важливим ресурсом для гастрономічного туризму й розвитку міської кавової культури [27-28].

Модель моноформатної спеціалізації передбачає концентрацію на одному основному продукті або форматі. У кавовому сегменті це може бути поєднання кави з одним супутнім продуктом, який підсилює впізнаваність закладу. Coffee & Hot-Dog є прикладом такого підходу, оскільки брендова

ідея будується на простій і зрозумілій продуктовій парі: кава та хот-дог [29]. Така модель має низку переваг: простота меню, швидкість обслуговування, легкість навчання персоналу, зрозуміле позиціонування, можливість розміщення у локаціях із високим потоком людей. Водночас її розвиток залежить від здатності підтримувати стабільну якість базових продуктів і поступово доповнювати модель елементами мережевого управління.

У випадку Coffee & Hot-Dog важливим є перехід від простої локальної кав'ярні до цифрово-інтегрованої моделі [30]. Наявність мобільного додатка, програми лояльності, бонусної системи та можливості пошуку найближчих кав'ярень свідчить про формування елементів мережевої інфраструктури. Це означає, що навіть невеликі локальні мережі можуть розвиватися не лише через відкриття нових точок, а й через цифрове закріплення клієнта, накопичення повторних продажів, персоналізацію пропозицій і посилення комунікації з постійними споживачами. Для кав'ярень така модель є особливо перспективною, оскільки кава належить до продуктів частого споживання, а отже, програма лояльності може істотно впливати на частоту відвідувань.

Одеський досвід розвитку ресторанних і кавових мереж демонструє, що локальний ринок не можна пояснити лише через класичне протиставлення «власна мережа – франшиза». Насправді тут одночасно функціонують кілька моделей: мультибрендові ресторанні групи, локальні кавові бренди, спеціалізовані кав'ярні, сезонні формати, франчайзингові кавові мережі, цифрово-інтегровані малі мережі та заклади з вираженою міською ідентичністю. Це пояснюється специфікою Одеси як великого міста з туристичною функцією, активною гастрономічною культурою, високою роллю емоційного споживання, сезонністю попиту та значною конкуренцією у сфері громадського харчування.

Для мереж кав'ярень особливе значення мають такі чинники масштабування: компактність формату, швидкість обслуговування, стандартизація рецептур, якість кавового зерна, стабільність смаку,

розташування у місцях щоденного трафіку, програма лояльності, впізнаваний дизайн, активна присутність у соціальних мережах, можливість роботи у форматі «із собою», а також здатність адаптувати меню до локальних споживчих звичок. Саме тому кав'ярні є одним із найбільш придатних форматів для франчайзингового розвитку: вони потребують менших площ і нижчих інвестицій, ніж повноформатні ресторани, мають високу частоту повторного споживання та можуть бути стандартизовані без втрати емоційної складової.



Рис. 1.4. Чинники масштабування мереж кав'ярень

Джерело: складено автором [11-14]

Разом із тим не кожна кав'ярня автоматично стає мережею. Для переходу від окремого закладу до мережевої форми необхідні певні управлінські умови: наявність описаних стандартів роботи, технологічних карт, системи навчання персоналу, єдиного бренду, контрольованої закупівельної політики, фінансової моделі, цифрових інструментів обліку та комунікації зі споживачами. Якщо ці елементи відсутні, масштабування може призвести не до розвитку мережі, а до втрати якості, розмиття бренду та зниження довіри клієнтів.

Отже, моделі розвитку ресторанних мереж доцільно розглядати як багаторівневу систему, у якій класичні форми – корпоративне управління та франчайзинг – доповнюються гібридними, партнерськими, мультибрендовими, форматно диверсифікованими, локально-ідентичними та цифрово-інтегрованими підходами. Для подальшого дослідження кавових мереж найбільш релевантними є франчайзингова модель, модель форматної диверсифікації, локально-ідентична модель, моноформатна спеціалізація та цифрово-інтегрована модель. Саме через ці підходи доцільно аналізувати Aroma Kava, Merry Berry, «Смажимо каву в Одесі» та Coffee & Hot-Dog, оскільки вони демонструють різні траєкторії розвитку кавового бізнесу: від масштабної франшизи до локального бренду, від емоційного кафе до спеціалізованої кав’ярні швидкого обслуговування, від класичного закладу до мережі з цифровими елементами лояльності.

1.3. Особливості розвитку світового та українського кавового ринку

Кава є одним із найпопулярніших напоїв у світі. Гарячі та холодні кавові напої можуть бути виготовлені з різних сортів зерен і подаватися в багатьох формах, таких як еспресо, капучино, американо тощо. Два основних види кавових зерен – арабіка та робуста. Завдяки вмісту кофеїну багато людей п'ють каву, щоб отримати заряд енергії; проте вважається, що вона також може мати корисні для здоров'я властивості, такі як зниження ризику раку печінки, захист від хвороби Паркінсона та загальне поліпшення роботи серця.

Світовий кавовий ринок у 2025–2026 роках розвивається в умовах одночасного впливу кількох різноспрямованих чинників: відновлення виробництва в окремих країнах, збереження високих світових цін, скорочення запасів, зростання витрат на логістику, посилення кліматичних ризиків та трансформації споживчих звичок. На відміну від попередніх років,

коли основна увага приділялася післяпандемійному відновленню попиту, сучасний етап характеризується напруженим балансом між рекордним виробництвом і високим рівнем споживання.

За прогнозами на 2025/26 кавовий рік, світове виробництво кави досягає рекордного рівня – 178,8 млн 60-кілограмових мішків. Це зростання забезпечується насамперед відновленням виробництва у В'єтнамі, рекордними показниками в Індонезії та Ефіопії, що частково компенсує скорочення врожаю в Бразилії та Колумбії. Водночас світове споживання також продовжує зростати і становить 173,9 млн мішків, що свідчить про збереження високого попиту на каву як у традиційних країнах-споживачах, так і на ринках, що розвиваються.

В Україні споживачі стають більш обізнаними щодо різноманітності кавових напоїв та їхніх властивостей. Це стимулює розвиток кавового бізнесу, оскільки підприємці прагнуть задовольнити зростаючий попит на якісну каву та нові способи її приготування. Зростає популярність спеціальних сортів кави та альтернативних методів заварювання, що відповідає світовим тенденціям та сприяє формуванню унікальної кавової культури в країні [31].

У таблиці 1.3 відображено десятка провідних країн, що експортують та імпортують каву у 2025 році, виміряну в мільйонах доларів США. Дані наведено за товарною групою «coffee» загалом, тобто кава у різних формах – необсмажена, обсмажена, декофеїнізована, кавова лушпайка та замінники з вмістом кави. Аналіз цих даних дозволяє виявити ключові тенденції та особливості світового ринку кави, а також роль окремих країн у глобальному ланцюжку постачання цього продукту [32-33].

Дані таблиці 1.3 свідчать про суттєву трансформацію світового кавового ринку у 2025 році. Якщо у 2023 році лідером експорту залишалася Бразилія з показником 7,35 млрд дол. США, то у 2025 році її експорт кави зріс до 14,92 млрд дол. США. Це означає не лише збереження домінуючої ролі Бразилії як ключового виробника кави, а й відображає загальне

подорожчання кавової сировини на світовому ринку. Частка Бразилії у світовому експорті кави становила близько п’ятої частини, що підтверджує її системоутворювальний вплив на глобальні цінові та сировинні процеси.

Таблиця 1.3

Провідні країни, що експортують та імпортують каву у світі у 2025 році (млн дол. США)

Місце	Експорт кави		Імпорт кави	
	країна	млн. дол. США	країна	млн. дол. США
1	Бразилія	14 918,40	США	12 799,35
2	В’єтнам	6 039,36	Німеччина	8 903,47
3	Колумбія	5 964,75	Італія	4 559,39
4	Німеччина	5 409,31	Франція	4 387,21
5	Швейцарія	4 231,00	Іспанія	2 665,43
6	Італія	3 700,99	Канада	2 643,48
7	Ефіопія	2 853,36	Бельгія	2 556,43
8	Індонезія	2 513,08	Японія	2 549,64
9	Гондурас	2 452,53	Нідерланди	2 262,86
10	Бельгія	1 982,38	Велика Британія	2 066,72

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [32-33]

Важливою відмінністю оновленої структури експорту є вихід В’єтнаму на друге місце з показником 6,04 млрд дол. США. Це свідчить про зростання ролі робусти у світовому кавовому балансі, оскільки В’єтнам спеціалізується саме на цьому виді кави. В умовах високих цін на арабіку, збільшення витрат споживачів і прагнення виробників кавових сумішей оптимізувати собівартість робуста набуває дедалі більшого значення для масового кавового ринку, виробництва розчинної кави та еспресо-сумішей.

Колумбія посіла третє місце серед експортерів кави з показником 5,96 млрд дол. США. Її позиція пояснюється не стільки абсолютними обсягами виробництва, скільки високою репутацією колумбійської арабіки,

яка традиційно асоціюється з якісним сегментом світового кавового ринку. У цьому контексті Колумбія виступає прикладом країни, конкурентна перевага якої формується через якість, походження, репутацію та стабільність смакових характеристик кави.

Німеччина, Швейцарія, Італія та Бельгія входять до десятки провідних експортерів, хоча не належать до країн, де кава вирощується у значних масштабах. Їхня присутність у рейтингу пояснюється роллю цих країн як центрів переробки, обсмажування, пакування, реекспорту, логістики та формування високої доданої вартості. Особливо показовою є позиція Швейцарії, яка завдяки концентрації великих кавових корпорацій і розвитку капсульного, розчинного та преміального сегментів залишається одним із ключових експортерів кавової продукції.

Серед імпортерів перше місце посідають США з обсягом імпорту 12,80 млрд дол. США. Це підтверджує статус американського ринку як одного з найбільших центрів споживання кави у світі. Друге місце займає Німеччина, яка одночасно є великим імпортером і експортером кави. Така подвійна роль свідчить про її значення як європейського торговельно-переробного хаба. Італія, Франція, Іспанія, Канада, Японія та Велика Британія також належать до провідних імпортерів, що відображає високий рівень сформованої кавової культури та сталий внутрішній попит.

Порівняння експортної та імпортної частин таблиці дозволяє зробити висновок про складну структуру світового кавового ринку. Країни-виробники, зокрема Бразилія, В’єтнам, Колумбія, Ефіопія, Індонезія та Гондурас, забезпечують основну сировинну базу. Водночас економічно розвинені країни Європи та Північної Америки виступають не лише споживачами, а й центрами переробки, брендування, логістики та реекспорту. Отже, сучасний кавовий ринок має багаторівневу структуру, у якій найбільша додана вартість формується не лише на етапі вирощування зерна, а й на етапах обсмажування, пакування, маркетингу, дистрибуції та створення споживчого досвіду.

Важливою тенденцією світового ринку є скорочення кінцевих запасів кави. Попри рекордне виробництво, запаси знижуються п’ятий рік поспіль і оцінюються лише у 20,1 млн мішків. Це свідчить про те, що світовий ринок залишається чутливим до будь-яких погодних, логістичних або політичних шоків. За таких умов навіть відносне збільшення виробництва не гарантує істотного зниження цін, оскільки попит залишається високим, а резерви ринку – обмеженими.

Цінова динаміка 2025–2026 років підтверджує, що кава перейшла до фази структурно високих цін. Якщо у попередніх прогнозах очікувалося поступове здешевлення арабіки та робусти у 2025 році, фактичні дані засвідчили інше: середньорічна ціна арабіки у 2025 році становила 8,47 дол. США за кілограм, робусти – 4,86 дол. США за кілограм. У 2026 році спостерігається певне коригування цін донизу, однак вони залишаються значно вищими, ніж у докризовий період. У квітні 2026 року арабіка коштувала близько 7,30 дол. США за кілограм, а робуста – 3,63 дол. США за кілограм.

Таким чином, для кавового бізнесу ключовою проблемою стає не разове подорожчання сировини, а формування нової витратної реальності. Високі ціни на кавове зерно, логістичні витрати, енергоресурси, оренду та оплату праці безпосередньо впливають на собівартість кавових напоїв. Це особливо важливо для кав’ярень, де еспресо є базовою складовою більшості позицій меню. Подорожчання зерна автоматично впливає на вартість капучино, латте, флет-вайту, айс-лате та інших напоїв, а також змушує підприємців переглядати маржинальність, обсяг порції, асортимент і цінову політику.

Світова торгівля кавою також зазнає структурних змін. Якщо раніше серед провідних експортерів за вартісними показниками домінували не лише країни-виробники, а й країни-переробники та реекспортери, то у 2024 році посилилися позиції безпосередніх виробників. Бразилія залишилася найбільшим експортером кави, В’єтнам вийшов на друге місце, а Швейцарія

зберегла роль важливого центру переробки, торгівлі та експорту кавової продукції з високою доданою вартістю. Це підтверджує, що сучасний кавовий ринок поєднує сировинну, переробну, логістичну та брендову складові.

Дані про середні ціни на каву арабіка та робуста з 2014 по 2025 роки відображають суттєві коливання на світовому ринку кави, що є наслідком комплексного впливу різних факторів, зокрема погодних умов, змін у попиті та пропозиції, а також глобальних економічних тенденцій (див. Рис.1.5).

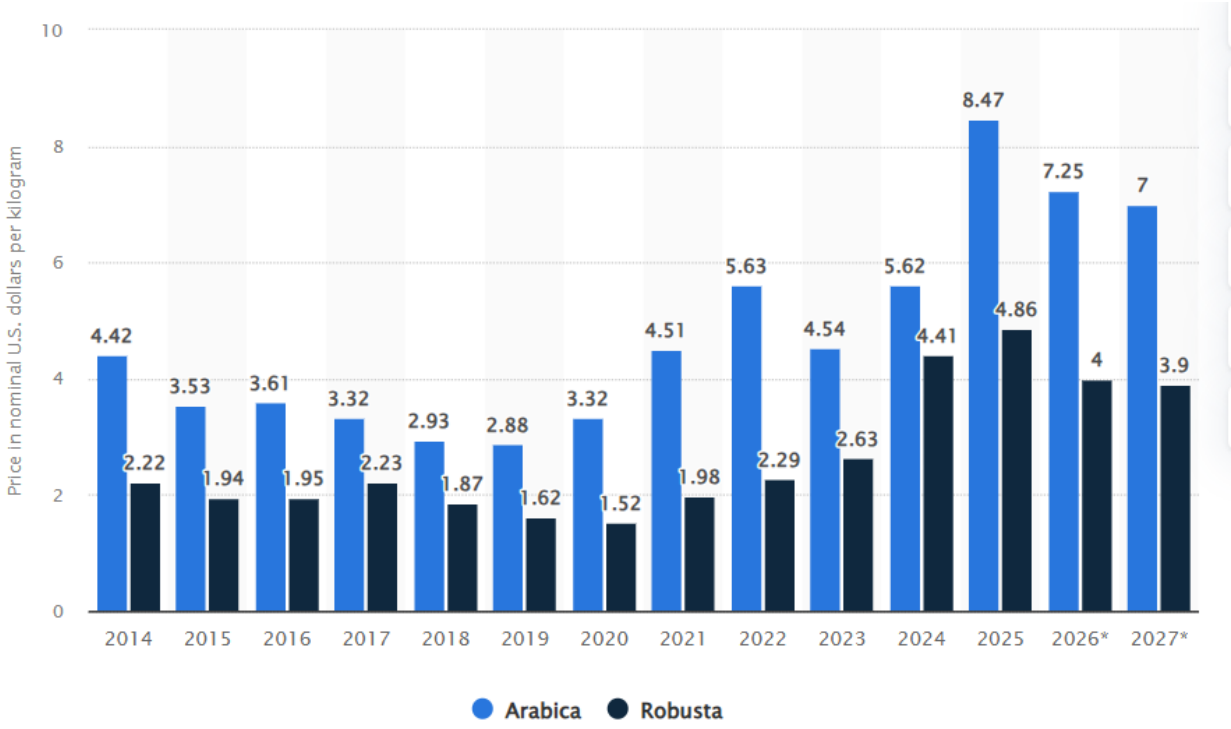


Рис.1.5. Середні ціни на каву арабіка та робуста в усьому світі з 2014 по 2025 рік (у номінальних доларах США за кг)

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [34]

У період з 2014 по 2018 роки спостерігалося загальне зниження цін на обидва види кави. Ціна на арабіку зменшилася з 4,24 до 2,93 долара США за кілограм, а на робусту – з 2,22 до 1,87 долара США за кілограм. Це могло бути пов'язано з надлишковою пропозицією на ринку та стабільними врожаями в основних країнах-виробниках, що створило тиск на ціни вниз.

Починаючи з 2019 року, намітилися нові тенденції. Ціни на арабіку почали зростати, досягнувши піку в 2025 році – 8,47 долара США за кілограм. Це значне зростання цін можна пояснити несприятливими погодними умовами, зокрема посухами та заморозками в Бразилії – найбільшому світовому виробнику арабіки. Зменшення врожаю призвело до скорочення пропозиції на світовому ринку, що спричинило підвищення цін [26].

Ціни на робусту також демонструють зростання в цей період, особливо з 2021 по 2025 роки, коли вони піднялися з 1,98 до 4,86 долара США за кілограм. Підвищення цін на робусту може бути пов'язане зі збільшенням попиту на цей вид кави як більш доступну альтернативу арабіці в умовах її подорожчання. Крім того, погодні умови та логістичні проблеми в країнах-виробниках робусти могли сприяти зменшенню її пропозиції [34].

Україна не є виробником кавового зерна, тому її кавовий ринок повністю залежить від імпорту. У 2024 році Україна імпортувала значні обсяги зеленої кави, а основними постачальниками кавової продукції виступали Німеччина, Польща, Італія, Нідерланди та В’єтнам. Така структура імпорту свідчить про важливу роль європейських торговельних і переробних центрів у забезпеченні українського ринку кавою. Для українських кав’ярень це означає залежність не лише від світових цін на зерно, а й від валютного курсу, логістичних каналів, вартості розмитнення, роботи імпортерів і стабільності постачання [35].

Внутрішній кавовий ринок України у 2025–2026 роках демонструє подальше зростання вартості кавових напоїв. Середня ціна чашки еспресо в Україні у грудні 2025 року становила 41 грн, що на 17% більше порівняно з попереднім роком [36]. Найвищі ціни були зафіксовані у Львівській області, де середня вартість еспресо досягла 47 грн, тоді як Одеська область посіла друге місце з показником 45 грн. Найнижча середня ціна спостерігалася у Хмельницькій області – 33 грн. Така регіональна диференціація відображає різницю у купівельній спроможності населення, туристичній активності,

рівні конкуренції, вартості оренди та локальній структурі витрат кав'ярень (див. Рис. 1.6).



Рис.1.6. Індекс еспресо в Україні за регіонами на грудень 2025 року, грн

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [36]

Для Одеси високий рівень ціни на еспресо має особливе значення, оскільки місто поєднує ознаки великого споживчого ринку, туристичної дестинації та активного ресторанного середовища [37]. Кав'ярні в Одесі працюють не лише на щоденний попит місцевих мешканців, а й на сезонний туристичний потік, студентську аудиторію, офісних працівників і відвідувачів центральних міських просторів [38]. Тому ціна кави тут формується під впливом як загальноукраїнських інфляційних процесів, так і локальних чинників: розташування, трафіку, орендної ставки, концепції закладу, рівня сервісу та брендової впізнаваності [39].

Отже, кавовий ринок переходить від етапу кількісного зростання до етапу стратегічної адаптації. Для світового ринку ключовими викликами є

кліматичні ризики, скорочення запасів, нестабільність цін і зміна ролі провідних виробників. Для українського ринку основними викликами є імпортозалежність, зростання собівартості, регіональна диференціація цін і необхідність адаптації бізнес-моделей кав'ярень до нових умов. У цих умовах конкурентні переваги матимуть ті кавові підприємства, які поєднають якісну сировину, контроль витрат, гнучку цінову політику, локальну адаптацію меню, цифрові програми лояльності та здатність підтримувати стабільний споживчий досвід навіть за умов високої волатильності ринку.

Висновки до 1 розділу:

Таким чином, мережеві форми кооперації у сфері ресторанного бізнесу є складним організаційно-економічним явищем, що поєднує елементи інтеграції, партнерства, стандартизації, спільного використання ресурсів і стратегічної координації діяльності. Їхня сутність полягає не лише в об'єднанні кількох закладів під спільним брендом, а й у формуванні стійкої системи взаємозв'язків між учасниками ринку, яка забезпечує єдність концепції, керованість бізнес-процесів, контроль якості, ефективність постачання, маркетингову узгодженість і можливість масштабування. Розглянуті підходи до класифікації свідчать, що ресторанні мережі можуть функціонувати у корпоративній, франчайзинговій, контрактній, партнерській, вертикально інтегрованій, змішаній та екосистемній формах, а їхній розвиток залежить від рівня стандартизації, територіального охоплення, характеру управління та ступеня взаємозалежності учасників. Для українського ресторанного бізнесу такі моделі мають особливе значення, оскільки дають змогу локальним і національним брендам підвищувати конкурентоспроможність, знижувати витрати, адаптуватися до кризових умов, формувати впізнаваний споживчий досвід і поступово інтегруватися у ширший національний та міжнародний ринковий простір.

Отже, моделі розвитку ресторанних мереж у сучасних умовах є

багаторівневою системою організаційних, управлінських, фінансових, маркетингових і цифрових підходів, які забезпечують не лише кількісне розширення закладів, а й відтворення єдиної концепції, стабільної якості продукту, впізнаваного бренду та керованого споживчого досвіду. Проведена систематизація засвідчила, що поряд із класичними моделями корпоративного управління та франчайзингу дедалі більшого значення набувають альянсові, мультибрендові, моноформатні, локально-ідентичні та цифрово-інтегровані моделі, які дають змогу ресторанним підприємствам адаптуватися до різних ринкових умов, споживчих сегментів і територіальних особливостей. Одеський досвід підтверджує, що розвиток ресторанних і кавових мереж не може бути зведений лише до протиставлення власних закладів і франшизи, оскільки на локальному ринку одночасно функціонують мультибрендові ресторанні групи, спеціалізовані кав'ярні, франчайзингові мережі, цифрово-орієнтовані формати та бренди з вираженою міською ідентичністю. Для кавового бізнесу найбільш перспективними є моделі, що поєднують компактність формату, стандартизацію рецептур, стабільність смаку, швидкість обслуговування, цифрові програми лояльності та здатність до локальної адаптації, адже саме ці чинники створюють передумови для ефективного масштабування, франчайзингового розвитку та формування стійких конкурентних переваг мереж кав'ярень.

Проведений аналіз засвідчив, що світовий та український кавовий ринок у 2025–2026 роках розвиваються в умовах високої цінової нестабільності, посилення кліматичних ризиків, скорочення кінцевих запасів кави та зростання витрат у всьому ланцюгу постачання. Попри рекордні обсяги світового виробництва, високий рівень споживання та обмежені резерви не дають підстав очікувати швидкого повернення до нижчих цін, що формує для кавового бізнесу нову витратну реальність. Світовий ринок дедалі чіткіше демонструє багаторівневу структуру, у якій країни-виробники забезпечують сировинну базу, а розвинені економіки формують значну

частину доданої вартості через переробку, логістику, брендування та дистрибуцію. Український кавовий ринок, будучи повністю імпортозалежним, особливо чутливий до світових цін, валютних коливань, логістичних витрат і регіональних особливостей попиту. Зростання вартості еспресо в Україні та висока позиція Одеської області за цим показником підтверджують активний розвиток кавової культури, але водночас вказують на необхідність для кав’ярень удосконалювати фінансові моделі, контролювати собівартість, адаптувати меню до локальних споживчих звичок і посилювати конкурентні переваги через якість продукту, сервіс, цифрові програми лояльності та впізнаваність бренду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ»

2.1. Аналіз ринку кавових закладів Одеси

Ринок кавових закладів Одеси є одним із найбільш динамічних сегментів міського ресторанного бізнесу, оскільки поєднує щоденний попит місцевих мешканців, сезонний туристичний потік, студентську та офісну аудиторію, а також високу роль неформального споживання кави у міському просторі. На відміну від повноформатних ресторанів, кав'ярні мають нижчий поріг входу, потребують менших площ, швидше адаптуються до зміни попиту та можуть ефективно функціонувати у різних форматах: від компактної точки «кава із собою» до повноцінного кафе з посадковими місцями, десертною групою, сніданками, авторськими напоями та програмами лояльності.

Особливістю Одеси як ринку кавових закладів є поєднання кількох моделей розвитку. По-перше, у місті представлені всеукраїнські франчайзингові мережі, які використовують стандартизовані бізнес-процеси, єдиний бренд, впізнаваний дизайн і централізовану маркетингову підтримку. До таких мереж належать Aroma Kava та Merry Berry. По-друге, активно функціонують локальні кавові бренди, які формують конкурентні переваги через міську ідентичність, власне обсмажування, персоналізовану комунікацію зі споживачем та емоційний зв'язок із місцем. До таких закладів можна віднести «Смажимо каву в Одесі». По-третє, розвиваються спеціалізовані кавові формати, які поєднують каву з простим продуктом швидкого споживання та цифровими інструментами утримання клієнтів. Прикладом такого підходу є Coffee & Hot-Dog.

Важливим ціновим індикатором розвитку кавового ринку Одеси є Індекс еспресо. У грудні 2025 року середня ціна чашки еспресо в Україні становила 41 грн, тоді як Одеська область посіла друге місце серед регіонів із

показником 45 грн. Це свідчить про відносно високий рівень цін на каву в регіоні, що може бути пояснено поєднанням туристичної привабливості міста, високої конкуренції у сфері HoReCa, витрат на оренду у прохідних локаціях, сезонних коливань попиту та орієнтації частини закладів на якісніший продукт і розширений споживчий досвід.

Зростання вартості кавових напоїв в Одесі не можна розглядати лише як наслідок інфляції. Воно відображає ширші зміни у структурі витрат кав'ярень: подорожчання кавового зерна, логістики, електроенергії, оренди, оплати праці, пакування та цифрових сервісів. Для підприємців це означає необхідність постійного контролю собівартості, гнучкої цінової політики, оновлення меню та пошуку додаткових джерел доходу через десерти, сніданки, сезонні напої, продаж зерна, кавових аксесуарів, доставку та програми лояльності.

Одеський ринок кавових закладів можна умовно поділити на кілька сегментів: франчайзингові кав'ярні всеукраїнських мереж; локальні кав'ярні з власною ідентичністю; спеціалізовані точки швидкого обслуговування; кав'ярні при пекарнях, кондитерських і торговельних центрах; мобільні та сезонні формати. У межах цього дослідження доцільно зосередити увагу на чотирьох кавових брендах, які демонструють різні моделі функціонування та масштабування: Aroma Kava, Merry Berry, «Смажимо каву в Одесі» та Coffee & Hot-Dog (див. Табл. 2.1).

Aroma Kava є одним із найбільш показових прикладів франчайзингового масштабування кавового бізнесу в Україні (див. Рис. 2.1). Для Одеси ця мережа є прикладом стандартизованої кав'ярні, що працює у логіці швидкого обслуговування, впізнаваного бренду та доступності продукту для широкого кола споживачів. Сильна сторона Aroma Kava полягає у тому, що компанія пропонує кілька форматів закладів залежно від площі, трафіку та інвестиційних можливостей партнера. Це дає змогу бренду розміщуватися як у компактних локаціях із високою прохідністю, так і у більших форматах із розширеним меню.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика кавових закладів Одеси

Показник	Aroma Kava	Merry Berry	Смажимо каву в Одесі	Coffee & Hot-Dog
Тип бренду	Всеукраїнська мережа кав'ярень	Мережа кафе з елементами франчайзингу	Локальний одеський кавовий бренд	Одеська мережа кавових точок швидкого обслуговування
Основна модель розвитку	Франчайзингова модель	Франчайзингова модель із посиленою роллю атмосфери та емоційного споживання	Локально-ідентична модель із елементами вертикальної інтеграції	Моноформатна та цифрово-інтегрована модель
Основний продукт	Кава, кавові напої, десерти, напої «із собою»	Кава, смузі, авторські напої, десерти, легкі страви	Свіжообсмажена кава, кавові напої, зерно, бленди	Кава, хот-доги, швидкі перекуси
Формат обслуговування	Переважно швидке обслуговування, «кава із собою», невеликі кав'ярні	Кафе з посадкою, точки у торговельних центрах, молодіжний формат	Кав'ярня, продаж зерна, локальний кавовий простір	Точка швидкого обслуговування, формат «кава + хот-дог»
Масштабування	Через партнерів-франчайзі та різні формати площ	Через франчайзинг і розвиток мережі кафе	Поступове локальне зростання через репутацію та власну кавову експертизу	Через відкриття точок і цифрове утримання клієнтів
Ключова перевага	Впізнаваний бренд, стандартизована бізнес-модель, низький поріг входу	Атмосфера, яскравий бренд, широкий асортимент напоїв і десертів	Локальність, власне обсмажування, автентичність	Простота формату, швидкість, програма лояльності
Основні ризики	Висока конкуренція серед мережевих кав'ярень, залежність від франчайзі	Складність підтримання однакової атмосфери та сервісу в різних локаціях	Обмежена швидкість масштабування, залежність від власної команди	Вузькість продуктового формату, залежність від трафіку
Перспектива розвитку	Розширення мережі, посилення цифрових сервісів, адаптація меню	Розвиток франшизи, оновлення асортименту, утримання молодої аудиторії	Посилення ролі локального бренду, розвиток продажу зерна та гастрономічного туризму	Розширення точок, поглиблення програми лояльності, розвиток швидкого сервісу
Тип бренду	Всеукраїнська мережа кав'ярень	Мережа кафе з одеським корінням і франчайзинговими елементами	Локальний одеський кавовий бренд	Одеська мережа кавових точок швидкого обслуговування

Джерело: складено автором [19-23; 26-30]



Рис.2.1. Логотип Aroma Kava

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [19]

Франчайзингова модель Aroma Kava є привабливою для підприємців через наявність готової бізнес-моделі, стандартизованих рецептур, навчання персоналу, маркетингової підтримки, єдиної бонусної програми та CRM-рішення (див. Табл. 2.2). Для ринку Одеси така модель має особливе значення, оскільки дозволяє швидко входити у конкурентні локації та працювати з аудиторією, яка цінує швидкість, передбачуваність ціни та знайомий формат. Водночас основним ризиком для мережі є необхідність постійного контролю якості у франчайзингових точках, оскільки навіть локальні відхилення у сервісі чи смаку можуть впливати на сприйняття бренду загалом.

Merry Berry займає іншу ринкову позицію (див. Рис. 2.2). Якщо Aroma Kava тяжіє до моделі масової мережевої кав'ярні швидкого обслуговування, то Merry Berry формує більш емоційний і молодіжний формат споживання. Бренд поєднує каву, смузі, авторські напої, десерти, легкі страви та візуально яскраву атмосферу. В Одесі Merry Berry має розгалужену присутність у торговельних центрах, центральних міських локаціях і просторах із високим пішохідним трафіком. Це дозволяє бренду охоплювати різні групи споживачів: молодь, студентів, відвідувачів торговельних центрів, туристів і гостей міста.

Таблиця 2.2

Характеристика кавової мережі Aroma Kava

Показник	Значення
Назва мережі	Aroma Kava
Тип закладу	Мережа кав’ярень
Основна модель розвитку	Франчайзингова модель
Кількість закладів в Україні	220+ кав’ярень
Географія присутності	Понад 25 міст
Штаб-квартира	Київ, Україна
Стартові інвестиції	Від 250 000 грн для формату XS; для більших форматів – від 350 000 грн і вище
Паушальний внесок	75 000 грн; на час війни в окремих форматах може зазначатися як 0 грн
Роялті	2% для компактних форматів; умови можуть відрізнятися залежно від формату
Прогнозована окупність	Від 6 місяців
Площа закладу	Від 6–9 м² для формату XS; до 50–150 м² для найбільших форматів
Основний асортимент	Кавові напої, десерти, випічка, напої «із собою»
Формат обслуговування	«Кава із собою», кав’ярня без входу, кав’ярня з посадковими місцями, острівний формат

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [19-21]

Особливість Merry Berry полягає у тому, що ця мережа продає не лише кавовий продукт, а й емоцію, стиль і простір для спілкування (див. Табл. 2.3). Для такого формату важливими є інтер’єр, швидкість обслуговування, сезонні пропозиції, десерти, візуальна привабливість напоїв і активність у соціальних мережах. Це відповідає сучасним споживчим тенденціям, коли кав’ярня виконує не лише функцію місця купівлі кави, а й роль простору для зустрічей, роботи, короткого відпочинку та створення контенту для соціальних мереж. Водночас складність цієї моделі полягає у необхідності підтримувати однаковий рівень атмосфери, сервісу та візуальної якості в усіх локаціях.



Рис.2.2. Логотип Merry Berry

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [22]

Таблиця 2.3

Характеристика кавової мережі Merry Berry

Показник	Значення
Назва мережі	Merry Berry
Тип закладу	Мережа кафе-кав’ярень
Основна модель розвитку	Франчайзингова модель із посиленою роллю брендової атмосфери та емоційного споживання
Кількість закладів в Україні	30 локацій
Географія присутності	Україна; сильна присутність в Одесі та інших містах
Штаб-квартира	Одеса, Україна
Стартові інвестиції	Від 15 000 дол. США
Паушальний внесок	5 000 дол. США
Роялті	Від 1% до 3%
Прогнозована окупність	Від 12 до 24 місяців
Площа закладу	Від 12 до 30 м² для базового формату
Основний асортимент	Кавові напої, смузі, авторські напої, печиво, солодкі круасани, мафіни, десерти
Формат обслуговування	City Cafe, окреме приміщення, острівний формат у торговельних або бізнес-центрах

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [22-23]

Особливість Merry Berry полягає у тому, що ця мережа продає не лише кавовий продукт, а й емоцію, стиль і простір для спілкування. Для такого формату важливими є інтер'єр, швидкість обслуговування, сезонні пропозиції, десерти, візуальна привабливість напоїв і активність у соціальних мережах. Це відповідає сучасним споживчим тенденціям, коли кав'ярня виконує не лише функцію місця купівлі кави, а й роль простору для зустрічей, роботи, короткого відпочинку та створення контенту для соціальних мереж. Водночас складність цієї моделі полягає у необхідності підтримувати однаковий рівень атмосфери, сервісу та візуальної якості в усіх локаціях.

«Смажимо каву в Одесі» доцільно розглядати як приклад локально-ідентичної моделі розвитку кавового бізнесу (див. Рис. 2.3). Назва бренду прямо пов'язує продукт із містом, що формує емоційний зв'язок із локальним споживачем і водночас посилює туристичну привабливість закладу. На відміну від великих франчайзингових мереж, цей формат базується не стільки на швидкому тиражуванні точок, скільки на формуванні довіри до якості кави, власної експертизи в обсмажуванні та персоналізованої взаємодії з клієнтом.



Рис.2.3. Логотип «Смажимо каву в Одесі»

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [26]

Сильна сторона «Смажимо каву в Одесі» полягає у поєднанні кав'ярні,

обсмажування, продажу зерна та локальної комунікації (див. Табл. 2.4). Такий підхід має ознаки вертикальної інтеграції, оскільки бренд не обмежується приготуванням напоїв, а працює з кавою як із продуктом, що має походження, смаковий профіль, спосіб обсмажування та історію. Для Одеси це є важливим напрямом розвитку кавової культури, оскільки споживачі поступово переходять від простого споживання кави до зацікавленості сортами, обсмажуванням, альтернативними методами заварювання та якістю зерна. Обмеженням такої моделі є нижча швидкість масштабування порівняно з франшизою, проте її перевагою є вища автентичність і складність прямого копіювання конкурентами.

Таблиця 2.4

Характеристика кавової мережі «Смажимо каву в Одесі»

Показник	Значення
Назва мережі	Смажимо каву в Одесі
Тип закладу	Локальний кавовий бренд, кав’ярня / смажарня кави / інтернет-магазин свіжообсмаженої кави
Основна модель розвитку	Локально-ідентична модель із елементами вертикальної інтеграції
Кількість закладів в Україні	6 закладів
Географія присутності	Одеса
Штаб-квартира	Одеса
Стартові інвестиції	Від 320 000 грн
Паушальний внесок	Від 45 000 грн
Роялті	2%
Прогнозована окупність	Від 11 місяців
Площа закладу	Немає відкритих даних
Основний асортимент	Свіжообсмажена кава, кава в зернах, мелена кава, фірмові бленди, дріпи, подарункові набори, кавові аксесуари
Формат обслуговування	Продаж кави, кав’ярня / смажарня, інтернет-магазин, замовлення кави онлайн

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [26-28]

Coffee & Hot-Dog представляє інший тип кавового формату – спеціалізовану точку швидкого обслуговування, побудовану на простій продуктовій комбінації кави та хот-дога (див. Рис. 2.4). Така модель є зрозумілою для споживача, не потребує складного меню та може бути ефективною у локаціях із високим щоденним трафіком. Поєднання кави з гарячим перекусом дозволяє збільшувати середній чек і розширювати сценарії споживання: ранкова кава, швидкий сніданок, перекус дорогою, покупка «із собою».



Рис.2.4. Логотип Coffee & Hot-Dog

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [29]

Важливою особливістю Coffee & Hot-Dog є використання цифрових інструментів лояльності (див. Табл. 2.5). Наявність мобільного додатку, багаторівневої бонусної програми, історії покупок і можливості пошуку найближчих кав'ярень свідчить про перехід локальної мережі до цифрово-інтегрованої моделі. Для кавового бізнесу це має стратегічне значення, оскільки кава є продуктом частого споживання, а тому програма лояльності може істотно впливати на повторні покупки, частоту відвідувань і утримання клієнтів. У цьому сенсі Coffee & Hot-Dog демонструє, що навіть невелика локальна мережа може формувати елементи сучасної мережевої інфраструктури без масштабної франчайзингової системи.

Таблиця 2.5

Характеристика кавової мережі Coffee & Hot-Dog

Показник	Значення
Назва мережі	Coffee & Hot-Dog
Тип закладу	Одеські кав’ярні швидкого обслуговування
Основна модель розвитку	Моноформатна спеціалізована модель із цифрово-інтегрованими елементами
Кількість закладів в Україні	Немає відкритих даних
Географія присутності	Одеса
Штаб-квартира	Одеса
Стартові інвестиції	Немає відкритих даних
Паушальний внесок	Немає відкритих даних
Роялті	Немає відкритих даних
Прогнозована окупність	Немає відкритих даних
Площа закладу	Немає відкритих даних
Основний асортимент	Кава, кавові напої, хот-доги, швидкі перекуси
Формат обслуговування	Швидке обслуговування, формат «кава + хот-дог», можливість споживання «із собою»

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [29-30]

Аналіз наведених кавових закладів дозволяє стверджувати, що ринок кав’ярень Одеси не є однорідним (див. Табл. 2.6). На ньому одночасно представлені мережі з різними стратегічними орієнтирами: стандартизована франшиза, емоційне кафе, локальна кавова майстерня та швидкий кавово-закусочний формат. Це свідчить про зрілість ринку, оскільки споживач може обирати не лише за ціною, а й за форматом, атмосферою, швидкістю обслуговування, якістю зерна, локальністю бренду та наявністю цифрових сервісів.

Для Одеси особливо важливим є просторовий чинник. Найбільш привабливими для кавових закладів є центральні вулиці, торговельні центри, транспортні вузли, університетські райони, офісні зони, Аркадія,

Французький бульвар, пляжні та прогулянкові території. У таких локаціях кав’ярня виконує не лише функцію закладу харчування, а й функцію швидкої міської сервісної точки.

Таблиця 2.6

Аналіз сильних і слабких сторін кавових закладів Одеси

Заклад	Сильні сторони	Слабкі сторони / ризики
Aroma Kava	Впізнаваний національний бренд; наявність франчайзингової моделі; різні формати площ; стандартизація рецептур; бонусна програма; швидкий формат обслуговування	Залежність від якості роботи франчайзі; висока конкуренція у масовому сегменті; ризик втрати індивідуальності через стандартизацію
Merry Berry	Яскравий емоційний бренд; сильна присутність в Одесі; широкий асортимент напоїв, смузі, десертів; молодіжне позиціонування; поєднання кав’ярні та кафе	Потреба у постійному оновленні меню; залежність від атмосфери та сервісу; складність уніфікації досвіду в різних локаціях
Смажимо каву в Одесі	Локальна ідентичність; власне обсмажування; автентичність; можливість продажу зерна; формування кавової культури; сильний емоційний зв’язок із містом	Обмежена швидкість масштабування; залежність від команди та експертизи; потреба у постійному підтриманні якості зерна
Coffee & Hot-Dog	Простий і зрозумілий формат; поєднання кави та перекусу; швидкість обслуговування; цифрова програма лояльності; потенціал для повторних покупок	Вузькість продуктового ядра; залежність від прохідності локацій; необхідність підтримувати якість двох базових продуктів — кави та хот-дога

Джерело: складено автором [19-23; 26-30]

Водночас у житлових районах зростає попит на «кав’ярні біля дому», де важливішими стають не туристичний імідж, а стабільність смаку, привітність персоналу, програма лояльності та зручність щоденного відвідування.

Сучасний споживач кави в Одесі стає більш вимогливим. Він звертає

увагу не лише на ціну, а й на походження зерна, стабільність смаку, швидкість обслуговування, чистоту, атмосферу, можливість безготівкової оплати, наявність бонусів, сезонних пропозицій і візуальну привабливість напоїв. Особливо це стосується молодшої аудиторії, яка активно користується мобільними додатками, соціальними мережами, програмами лояльності та часто обирає кав'ярню як місце короткого відпочинку або роботи.

Узагальнюючи результати аналізу, можна визначити основні тенденції розвитку ринку кавових закладів Одеси. По-перше, зростає роль мережевих форматів, оскільки вони забезпечують стандартизацію, впізнаваність і стабільність продукту. По-друге, посилюється значення локальних брендів, які формують автентичність і міську ідентичність. По-третє, цифрові програми лояльності стають важливим інструментом утримання клієнта та збільшення повторних покупок. По-четверте, кавові заклади дедалі частіше поєднують каву з додатковими продуктами – десертами, сніданками, хот-догами, зерном, аксесуарами або авторськими напоями. По-п'яте, у конкурентній боротьбі дедалі більшого значення набуває не лише якість кави, а й цілісний споживчий досвід.

Отже, ринок кавових закладів Одеси характеризується високою конкуренцією, форматною різноманітністю та активним розвитком як мережевих, так і локальних моделей. Aroma Kava демонструє переваги стандартизованого франчайзингового масштабування; Merry Berry – модель емоційного кафе з широким асортиментом і сильною присутністю в місті; «Смажимо каву в Одесі» – локально-ідентичну модель із фокусом на якості зерна та власному обсмажуванні; Coffee & Hot-Dog – спеціалізований швидкий формат із цифровою програмою лояльності. Саме співіснування таких різних моделей формує конкурентну структуру одеського кавового ринку та створює підґрунтя для подальшого аналізу мереж кав'ярень як перспективної форми розвитку ресторанного бізнесу.

2.2. Загальна характеристика та структура мережі «Смажимо каву в Одесі»

Мережа кав’ярень Смажимо каву, що також функціонує під комерційним брендом Roasting Coffee, була заснована в Одесі та здійснює діяльність у сфері гостинності й ресторанного бізнесу. Компанія займається створенням, розвитком і управлінням установами різних типів, що об’єднують виробничі, логістичні та сервісні напрямки в межах однієї бізнес-моделі.

Мережа кав’ярень «Смажимо каву в Одесі» є локальним одеським брендом, який об’єднує кілька локацій у місті Одеса та пропонує гостям стандартизований рівень обслуговування, широкий асортимент кавових напоїв, страв кухні, а також продаж кавового зерна власного обсмажування. Основна локація підприємства розташована за адресою м. Одеса, вул. Велика Арнаутська, 76.

Організаційно-правова форма підприємства – фізична особа-підприємець, форма власності – приватна. Основним видом діяльності є надання послуг харчування, реалізація кавових напоїв та продаж кавових зерен власного обсмажування.

Структура мережі включає власний ростерію промислового обсмажування кавового зерна, інфраструктуру складування та логістики, роздрібну мережу кав'ярень у містах, інтернет-магазин, який продає продукцію по всій Україні, а також франчайзинговий напрямок, орієнтований на масштабування бренду (див. Табл.2.7).

Центральний офіс компанії відповідає за стратегічне та операційне управління, а також координує фінансове планування, маркетингові заходи, розробку технологічної документації та підтримку партнерів-франчайзі. Такий підхід гарантує системний контроль якості на всіх етапах операційного циклу бізнесу, від закупівлі зеленої кави та обсмажування до того, як готовий продукт надходить до споживача.

Таблиця 2.7

Характеристика мережі кав’ярень Смажимо каву в Одесі

Показник	Характеристика
Тип і клас підприємства	Кав’ярня-ростерія (спеціалізоване підприємство ресторанного господарства)
Назва підприємства	Мережа «Смажимо каву в Одесі»
Адреса	вулиця Велика Арнаутська, 76, Одеса, Одеська область, 65045
Контактний телефон Електронна адреса Веб-сайт:	0674862675 0503362801 zharimcoffeeodessa@gmail.com
Сайт	https://roastingcoffee.shop/ https://smajimo-kavu.webflow.io/
Соц. мережі	https://www.instagram.com/roastingcoffee.shop/ https://www.facebook.com/zharimcoffeeodessa
Організаційно-правова форма господарювання	Фізична особа-підприємець
Форма власності	Приватна форма власності
Місткість (осіб)	З 8:00 до 21:00
Час роботи:	9:00 до 20:00
Послуги ресторану	Продаж напоїв, страв кухні, реалізація кавового зерна власного обсмажування
Середній чек:	150 грн
Способи оплати	готівка, безготівковий розрахунок

Джерело: складено автором

Мережа кав'ярень «Смажимо каву» реалізує сучасну модель кавового обслуговування з акцентом на прозорість виробництва та швидкість сервісу. Внутрішній простір її закладів відзначається лаконічним та ергономічним інтер'єром, який відповідає концепції міського кафе третьої хвилі. В оформленні активно використовуються елементи стилю лофт, відкриті зони з професійним обладнанням, компактні меблі та тематичний декор, пов'язаний із культурою споживання кави.

Мережа контролює кожен крок процесу, починаючи від звичайного

імпорту зеленого зерна та його промислового обсмажування та завершуючи реалізацію готового продукту, використовуючи модель вертикальної інтеграції. Компанія зберігає високу якість свіжообсмаженої кави та активно розширює власну франчайзингову мережу.

Компанія прагне пропонувати високоякісну свіжообсмажену каву за доступними цінами. Компанія також має намір стати провідним оператором і надійним франчайзинговим партнером на ринку кав'ярень України. Смажимо каву дотримуватись ідеології безперервного контролю якості, підкреслюючи, наскільки важливо забезпечити технологічну точність і прозорість на кожному етапі виробництва.

Компанія оптимізується на продуктоцентричність, оптимізацію бізнес-процесів для франчайзу та впровадження інноваційного обсмажувального обладнання. Використовуючи лінійку багаторазового пакування та активно прагнучи вдосконалювати стандарти кавової культури, вона бере участь в екологічних ініціативах.

Основними цільовими аудиторіями мережі Смажимо каву є мешканці міста Одеса з середнім рівнем достатку, студентська молодь, офісні працівники, представники малого бізнесу, а також локальні кав'ярні та гуртові покупці, що шукають якісний кавовий продукт безпосередньо від виробника. Контакти центрального офісу мережі та виробничої ростерії розміщені на офіційному сайті інтернет-магазину: https://roastingcoffee.shop/. Окремо створена спеціальна сторінка для партнерів та інвесторів, що здійснює продаж франшизи та пропонує готові операційні моделі. Мережа активно представлена в соціальних мережах Facebook (https://www.facebook.com/zharimcoffeeodessa) та Instagram (https://www.instagram.com/roastingcoffee.shop/), де регулярно оновлюється інформація про свіжі лоти зерна, нові локації та партнерські програми. Для зв'язку надаються контактні номери телефонів та електронна пошта, що робить комунікацію доступною для клієнтів і майбутніх франчайзі.

Організаційно-правова структура компанії – товариство з обмеженою

відповідальністю (ТОВ). Це дозволяє імпортувати сировину, ефективно керувати великими виробничими процесами та забезпечує прозорість взаємодії з франчайзинговою мережею, гнучкість в управлінні та легкість адаптації до змінних ринкових умов.

З метою забезпечення клієнтів свіжообсмаженим продуктом та високою швидкістю обслуговування мережа Смажимо каву реалізує низку проектів, включаючи власні стаціонарні заклади, мобільні кавові точки та промислове обсмажувальне виробництво (див. Табл. 2.8). Компанія займається навчанням персоналу, постачає продукцію, розхідні матеріали,обладнання тощо.

Меню закладів мережі має чітко виражений монопродуктовий характер і структуроване відповідно до специфіки кав'ярень третьої хвилі. До асортименту входять виключно класичні та авторські кавові напої, гарячий шоколад, какао, а також чаї в асортименті. Меню регулярно оновлюється відповідно до сезонних пропозицій та кавових трендів. Власні заклади мережі пропонують як класичні позиції (еспресо, американо, капучино, латте), так і унікальні авторські розробки, орієнтовані на широкий спектр смакових уподобань споживачів. Базовою технологічною перевагою є можливість адаптації напоїв під запити гостя за допомогою використання рослинного чи безлактозного молока, сиропів, а також вибору безпосередньо біля барної стійки конкретного фірмового бленду або моносорту арабіки власного обсмажування (Tento, Strigo, Don Vigo, Fuerte, Inspiro).

Компанія впроваджує цифрові інструменти обслуговування через власний мобільний застосунок «Смажимо каву в Одесі», який поєднує функції онлайн-магазину та системи лояльності. У додаток можна швидко замовляти свіжообсмажену зернову каву, дріп-пакети та спеціалізовані види еко-кави завдяки своїй структурі, яка базується на окремих товарних категоріях. Клієнти можуть отримати доступ до актуальних новинок бренду, таких як лінія «Blend-Lease», накопичувати бонуси та користуватися індивідуальними пропозиціями. Система інтегрована з внутрішніми

операційними процесами компанії, що полегшує автоматизацію онлайн-замовлень, контроль за виконанням покупок і покращення спілкування зі споживачами.

Таблиця 2.8

Проекти кавової мережі Смажимо каву в Одесі

Назва	Опис	Адреса
Смажимо каву в Одесі (смажарня №1)	Центральний заклад у діловому центрі, що поєднує кафе та шоурум. Орієнтований на офісних працівників, бізнес-аудиторію й туристів. Зосереджений на продажі фасованої кави та B2B-презентаціях нових сортів.	Велика Арнаутська, 76
Смажимо каву в Одесі (смажарня №2)	Заклад у спальному районі Таїрова, орієнтований на місцевих жителів і сімейне відвідування. Характеризується стабільним попитом на напої «кава з собою» та розширеним асортиментом кондитерських виробів.	Академіка Глушко, 14/4
Смажимо каву в Одесі (смажарня №3)	Локація стріт-ритейлу біля навчальних закладів і житлових комплексів, орієнтована на студентів і пасажирів транспорту. Формат експрес-обслуговування з піковими навантаженнями вранці та вдень.	Фонтанська дорога, 16/11
Смажимо каву в Одесі (смажарня №4)	Заклад у районі селища Котовського, орієнтований на повсякденний попит місцевих жителів. Основний акцент зроблено на утриманні постійних клієнтів і просуванні бренду свіжого обсмажування.	Академіка Заболотного, 54а
Смажимо каву в Одесі (смажарня №5)	Заклад у зоні ділового та рекреаційного трафіку біля парку й адмінбудівель. Орієнтований на офісних працівників, держслужбовців і відвідувачів парку. Попит зосереджений на сезонних і прохолодних напоях.	Пр-т Шевченка, 2в
Смажимо каву в Одесі (смажарня №6)	Локація стріт-ритейлу в Черемушках із високим пішохідним і транспортним трафіком. Орієнтована на швидкі покупки та високу оборотність. Формат швидкої видачі класичних кавових напоїв.	Акдеміка Філітова, 21 Кут Космонавтів

Джерело: складено автором

Компанія має лінійно-функціональну структуру, розділену на стратегічні та операційні функції. Координацію діяльності здійснює центральний офіс, у структурі якого функціонують п’ять основних департаментів: фінансовий, маркетингу та CRM, логістики і постачання сировини, виробничо-технологічний (ростерія), а також департамент розвитку франчайзингової мережі (див. Рис. 2.5) Керівник департаменту, який підпорядковується генеральному директору компанії, очілює кожен напрям. Менеджери закладів або старші баристи, які мають право на організацію щоденних операцій у кав'ярнях, мають право на роботу окремих роздрібних закладів на операційному рівні.

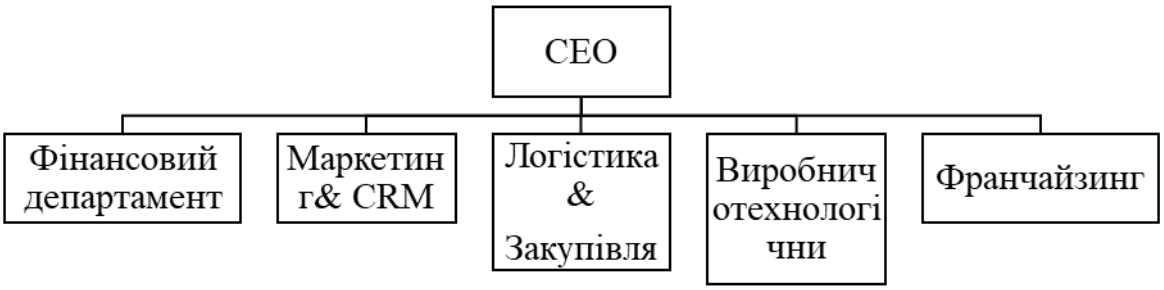


Рис. 2.5. Схема функціональної структури Смажимо каву в Одесі

Джерело: складено автором

Організаційна структура мережі функціонує за моделлю вертикально інтегрованого управління, у межах якої центральний офіс здійснює координацію фінансових процесів, маркетингової діяльності, логістики, роботи власної ростерії та системи підтримки франчайзингових партнерів. Ключовою перевагою такої моделі є централізований контроль постачання: закупівля зеленого зерна та його обсмаження на власному виробництві дають змогу знижувати собівартість продукції в закладах мережі порівняно з іншими, що співпрацюють із зовнішніми постачальниками. Додаткову фінансову стійкість забезпечує поєднання кількох форматів закладів із відносно доступним рівнем стартових інвестицій від 320 000 до 905 000 грн та невисокою ставкою роялті у 2%, що сприяє досягненню окупності в середньому протягом 1–2 місяців.

Адаптація мережі до воєнних ризиків та інфраструктурних перебоїв, зокрема відключень електроенергії, забезпечується завдяки вузькій спеціалізації меню з акцентом на кавову продукцію, використанню обладнання з мінімальною залежністю від енергопостачання та високому рівню цифровізації операційних процесів. Власний мобільний застосунок, що поєднує функції онлайн-магазину та програми лояльності, дозволяє автоматизувати обслуговування клієнтів і скоротити витрати на адміністративну підтримку, підвищуючи гнучкість бізнес-моделі та стійкість.

Таблиця 2.9

Аналіз мережі кав'ярень Смажимо каву в Одесі

Переваги	***Недоліки***
Наявність власної ростерії та контроль якості обсмаження зерна; Централізована система закупівель, що знижує собівартість продукції; Компактні формати закладів із відносно невеликими стартовими інвестиціями; Швидка окупність франчайзингових точок; Цифровізація сервісу через мобільний застосунок і програму лояльності; Адаптивність до кризових умов і блекаутів завдяки спрощеній операційній моделі; Впізнаваний локальний бренд на одеському ринку кави.	Вузька спеціалізація переважно на кавовій продукції; Обмежений асортимент порівняно з повноформатними кав'ярнями; Залежність від імпортної сировини та валютних коливань; Висока конкуренція з боку локальних speciality-кав'ярень і ростерій; Чутливість до перебоїв у логістиці та постачанні зерна; Нижчий середній чек через відсутність розширеного меню кухні.
Стійкість до криз	
Компактні формати закладів мережі знижують операційні витрати та спрощують управління процесами, що дозволяє швидше адаптуватися до змін попиту й обмежень у роботі. Цифрові сервіси та власна система постачання підсилюють гнучкість бізнес-моделі, забезпечуючи оперативне реагування на перебої в логістиці, енергопостачанні та коливання ринку.	
Кейси	
Мережа використовує мобільний застосунок і програму лояльності для автоматизації замовлень та скорочення часу обслуговування. Компактні формати закладів і спрощені процеси дозволяють підтримувати роботу в умовах нестабільності. Власна ростерія зменшує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує керованість операцій.	
Ризики	
Воєнні ризики, включно з руйнуваннями інфраструктури та перебоями в роботі закладів, напряму впливають на безперервність діяльності мережі. Порушення логістики та постачання сировини можуть спричиняти нестабільність асортименту та зниження якості сервісу. Додатковим фактором виступає зменшення купівельної спроможності населення, що впливає на відвідуваність і середній чек. Високий рівень конкуренції на ринку Одеси посилює тиск на бізнес і ускладнює утримання клієнтської бази.	

Джерело: складено автором

Мережа Смажимо каву в Одесі активно розвиває свій бренд, впроваджуючи сучасну цифровізацію своїх послуг і власну франчайзингову систему, яка дозволяє швидко масштабуватися. Крім того, компанія спеціалізується на обсмажуванні кавової сировини, комплексному консалтингу HoReCa та розробці унікальних B2B-програм для партнерів.

Смажимо каву є єдиним із провідних кавових компаній Одеси, що пропонує гнучкі формати співпраці та стабільно високу якість продукту. Мережа має всі необхідні умови для подальшого успіху та розширення своєї присутності на національному ринку України за рахунок вертикально інтегрованих моделей виробництва, антикризової стійкості та інноваційного підходу до управління.

2.3. Динаміка виробничо-економічної діяльності мережі «Смажимо каву в Одесі»

Проведемо аналіз структури і динаміки собівартості виробництва по елементах операційних витрат.

Для розрахунків використовувати дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати діяльності підприємства», розділ III «Елементи операційних витрат».

Аналіз таблиці свідчить, що у звітному році загальна сума операційних витрат підприємства зменшилася з 4089 тис. грн до 3211 тис. грн, тобто на 878 тис. грн. Це означає скорочення собівартості виробництва, що загалом можна оцінити як позитивну тенденцію, однак для правильного висновку важливо враховувати структурні зміни окремих елементів витрат.

Найбільшу частку в собівартості в обох періодах займали матеріальні витрати. У попередньому році вони становили 3466 тис. грн, або 84,8% усіх операційних витрат, а у звітному році – 2509 тис. грн, або 78,1%. Отже, матеріальні витрати зменшилися на 957 тис. грн, або на 27,6%. Саме цей елемент став основним чинником загального скорочення собівартості.

Зменшення їх частки у структурі витрат на 6,7 в.п. свідчить про певне підвищення ефективності використання сировини, матеріалів та інших ресурсів або про зміну обсягів і структури реалізації продукції.

Таблиця 2.10

Аналіз собівартості по елементах операційних витрат

Елементи операційних витрат	За попередній рік		За звітний рік		Зміна за рік	
	тис. грн.	% до суми	тис. грн.	% до суми	тис. грн.	%
А	1	2	3	4	5	6
1. Матеріальні витрати	3466	84,8	2509	78,1	-957	-27,6
2. Витрати на оплату праці	262	6,4	288	9,0	26	9,9
3. Відрахування на соціальні заходи	102	2,3	113	3,5	11	10,8
4. Амортизація	68	1,7	64	2,0	-4	-5,9
5. Інші операційні витрати	191	4,7	237	7,4	46	24,1
Всього	4089	100	3211	100	-878	-

Водночас витрати на оплату праці зросли з 262 тис. грн до 288 тис. грн, тобто на 26 тис. грн, або на 9,9%. Їх частка у структурі витрат також зросла – з 6,4% до 9,0%, тобто на 2,6 в.п.. Це може бути пов’язано з підвищенням рівня оплати праці, переглядом штатного розпису, збільшенням навантаження на персонал або прагненням підприємства підтримувати якість обслуговування в умовах зміни обсягів діяльності.

Аналогічна тенденція простежується щодо відрахувань на соціальні заходи. Їх сума збільшилася зі 102 тис. грн до 113 тис. грн, тобто на 11 тис. грн, або на 10,8%. Частка цих витрат також зросла з 2,3% до 3,5%. Це є закономірним наслідком збільшення фонду оплати праці.

Амортизаційні витрати у звітному році дещо зменшилися – з 68 тис. грн до 64 тис. грн, тобто на 4 тис. грн, або на 5,9%. Проте їх частка у загальній сумі витрат незначно зросла з 1,7% до 2,0%, що пояснюється скороченням загального обсягу операційних витрат.

Особливої уваги потребує зростання інших операційних витрат, які збільшилися з 191 тис. грн до 237 тис. грн, тобто на 46 тис. грн, або на 24,1%. Їх частка у структурі собівартості зросла з 4,7% до 7,4%. Це може свідчити про збільшення адміністративно-господарських, комунікаційних, логістичних або інших супутніх витрат, які потребують детальнішого контролю з боку менеджменту.

Таким чином, структура собівартості підприємства у звітному році дещо змінилася. Хоча матеріальні витрати залишаються домінуючими, їх роль у формуванні собівартості зменшилася. Натомість підвищилася частка трудових та інших операційних витрат. Це свідчить про поступову зміну структури витрат від переважно матеріаломісткої до більш збалансованої, але водночас вказує на необхідність контролю за зростанням непрямих і супутніх витрат.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що підприємству вдалося знизити загальну собівартість виробництва, головним чином за рахунок скорочення матеріальних витрат. Разом із тим зростання витрат на оплату праці, соціальні відрахування та інших операційних витрат потребує подальшого аналізу, оскільки саме ці статті можуть у майбутньому посилити витратне навантаження на підприємство.

Проведемо аналіз впливу матеріаломісткості продукції на зміну собівартості.

Для розрахунків використовувати дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати діяльності підприємства».

Таблиця 2.11

Аналіз впливу матеріаломісткості на зміну собівартості продукції

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Зміна (+,-)
А	1	2	3
1. Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	4333	3633	-700
2. Матеріальні витрати, тис. грн.	3466	2509	-957
3. Матеріаломісткість, коп. (ряд.2 : ряд.1)	0,8	0,69	-0,11
4. Вплив на собівартість (ряд. 3 гр. 3 х ряд. 1 гр. 2)	х	х	-399,63

Аналіз таблиці 2.11 дозволяє оцінити вплив матеріаломісткості продукції на зміну собівартості підприємства ресторанного господарства.

Згідно з наведеними даними, обсяг реалізованих послуг у звітному році зменшився з 4333 тис. грн до 3633 тис. грн, тобто на 700 тис. грн. Це свідчить про певне скорочення обсягів діяльності підприємства, що може бути пов’язано зі змінами попиту на продукцію, сезонними коливаннями або впливом конкурентного середовища.

Водночас матеріальні витрати підприємства скоротилися з 3466 тис. грн до 2509 тис. грн, тобто на 957 тис. грн. Темпи зменшення матеріальних витрат перевищують темпи скорочення обсягів реалізації, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

У результаті цього матеріаломісткість продукції зменшилася з 0,80 до 0,69 грн на 1 грн реалізованих послуг, тобто на 0,11 грн. Це означає, що у звітному році на виробництво та реалізацію одиниці продукції підприємство витрачало менше матеріальних ресурсів, ніж у попередньому періоді. Така тенденція може бути результатом оптимізації закупівель, раціональнішого використання сировини, удосконалення технології приготування продукції або зміни структури асортименту.

Зменшення матеріаломісткості позитивно вплинуло на рівень собівартості продукції. Згідно з розрахунками, вплив цього чинника призвів до зниження собівартості на 399,63 тис. грн. Таким чином, підприємству вдалося частково компенсувати негативний вплив скорочення обсягів реалізації за рахунок більш ефективного використання матеріальних ресурсів.

Отже, проведений аналіз свідчить, що на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зниження матеріаломісткості продукції, що сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності. Раціональне використання сировини та матеріалів є важливим резервом зниження собівартості продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Провести аналіз впливу трудомісткості на зміну собівартості. Для розрахунків використовувати дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати діяльності підприємства».

Таблиця 2.12

Аналіз впливу трудомісткості на зміну собівартості продукції

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Зміна (+,-)
А	1	2	3
1. Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	4333	3633	-700
2. Витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	364	402	+38
3. Трудомісткість, коп. (ряд. 2 : ряд. 1)	0,084	0,111	0,027
4. Вплив на собівартість (ряд. 3 гр. 3 х ряд. 1 гр. 2)	х	х	98,091

Аналіз таблиці 2.12 дозволяє оцінити вплив трудомісткості продукції на зміну собівартості підприємства ресторанного господарства.

Згідно з наведеними даними, обсяг реалізованих послуг у звітному році зменшився з 4333 тис. грн до 3633 тис. грн, тобто на 700 тис. грн. Незважаючи на скорочення обсягів реалізації, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися з 364 тис. грн до 402 тис. грн, що становить приріст 38 тис. грн.

У результаті цього трудомісткість продукції зросла з 0,084 до 0,111 грн на 1 грн реалізованих послуг, тобто на 0,027 грн. Це означає, що у звітному періоді на виробництво одиниці продукції підприємство витрачало більше трудових ресурсів, ніж у попередньому році.

Зростання трудомісткості може бути пов’язане з кількома чинниками. По-перше, це може бути наслідком підвищення рівня оплати праці персоналу. По-друге, збільшення витрат може пояснюватися підвищенням якості обслуговування клієнтів, що потребує більшої кількості персоналу або більшої витрати робочого часу. По-третє, на зростання трудомісткості може впливати

скорочення обсягів реалізації, коли витрати на персонал залишаються відносно стабільними, а їх частка у витратах на одиницю продукції зростає.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що збільшення трудомісткості призвело до зростання собівартості продукції на 98,091 тис. грн. Отже, даний фактор негативно вплинув на формування собівартості, оскільки підвищення витрат на оплату праці збільшило загальні витрати підприємства.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що підвищення трудомісткості продукції стало одним із факторів зростання собівартості. Для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно оптимізувати використання трудових ресурсів, удосконалити організацію праці та підвищити продуктивність персоналу без зниження якості обслуговування споживачів.

Проаналізуємо динаміку одержаного прибутку.

Для розрахунків використовувати дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати».

Аналіз таблиці 2.13 дозволяє оцінити динаміку формування прибутку підприємства та визначити основні фактори, які вплинули на зміну фінансових результатів у звітному році.

Згідно з наведеними даними, прибуток від основної операційної діяльності у звітному році зріс з 282 тис. грн до 485 тис. грн, тобто на 203 тис. грн, що становить 81,9% загального приросту фінансового результату. Це свідчить про значне підвищення ефективності основної діяльності підприємства, пов’язаної з наданням послуг ресторанного господарства та реалізацією продукції.

Разом з тим результат від інших операцій, пов’язаних з операційною діяльністю, у попередньому році був від’ємним і становив –21 тис. грн, а у звітному році збільшився до –28 тис. грн, що свідчить про зростання збитків за цією статтею на 7 тис. грн. Це відбулося внаслідок збільшення інших операційних витрат з 43 тис. грн до 66 тис. грн, хоча інші операційні доходи також зросли з 22 тис. грн до 38 тис. грн.

Таблиця 2.13

Аналіз динаміки отриманого прибутку підприємства

Показники	За попередній рік	За звітний рік	Відхилення	
			(+, -) тис. грн	у % до підсумку
А	1	2	3	4
1. Прибуток від основної операційної діяльності (ряд. 2090 – ряд. 2130 – ряд. 2150)	282	485	+203	81,9
2. Результат від інших операцій, пов'язаних з операційною діяльністю (ряд. 2120 – ряд. 2180)	-21	-28	+7	2,8
2.1. Інші операційні доходи (ряд. 2120)	22	38	+16	X
2.2. Інші операційні витрати (ряд. 2180)	43	66	+23	X
3. Фінансовий результат від операційної діяльності (ряд. 2190 або ряд. 2195) = (1+2)	261	457	196	79,0
4. Результат від фінансової діяльності	-36	-31	+5	2,0
4.1. Дохід від участі в капіталі (ряд. 2200)	0	0	0	X
4.2. Втрати від участі в капіталі (ряд. 2255)	0	0	0	X
4.3. Інші фінансові доходи (ряд. 2220)	0	0	0	X
4.4. Інші фінансові втрати (ряд. 2250)	42	21	+21	X
4.5. Інші доходи (ряд. 2240)	12	9	-3	X
4.6. Фінансові витрати (ряд. 2270)	6	19	+13	X
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (ряд. 2290 або ряд. 2295) = (3+4)	225	426	+202	81,5
6. Чистий фінансовий результат (ряд. 2350 або ряд. 2355)	178	426	+248	

У результаті фінансовий результат від операційної діяльності підприємства збільшився з 261 тис. грн до 457 тис. грн, тобто на 196 тис. грн, що становить 79,0% приросту загального фінансового результату. Це свідчить про те, що основним джерелом зростання прибутковості підприємства є його операційна діяльність.

Щодо результату від фінансової діяльності, то він у попередньому році становив –36 тис. грн, а у звітному році — –31 тис. грн, тобто фінансовий результат покращився на 5 тис. грн. Основним фактором цього стало

зменшення інших фінансових втрат з 42 тис. грн до 21 тис. грн. Водночас фінансові витрати збільшилися з 6 тис. грн до 19 тис. грн, що частково нівелювало позитивний ефект.

У результаті фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився з 225 тис. грн до 426 тис. грн, тобто на 202 тис. грн, що становить 81,5% приросту загального прибутку.

Особливо позитивною є динаміка чистого фінансового результату, який зріс з 178 тис. грн у попередньому році до 426 тис. грн у звітному році, тобто на 248 тис. грн. Це свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показує, що підприємство у звітному році значно підвищило рівень прибутковості. Основним фактором зростання прибутку стало підвищення ефективності основної операційної діяльності, тоді як фінансова діяльність продовжує мати від'ємний результат, хоча її вплив на загальний фінансовий результат є відносно незначним. Загалом можна зробити висновок про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

Надамо оцінку складу, структури і динаміки активів підприємства. Для розрахунку використовувати дані форми № 1 «Баланс».

Аналіз таблиці 2.14 дозволяє оцінити склад, структуру та динаміку активів підприємства ресторанного господарства за досліджуваний період.

Згідно з наведеними даними, загальна вартість активів підприємства на кінець року зросла з 4507 тис. грн до 4898 тис. грн, тобто на 391 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання його економічного потенціалу.

У структурі активів підприємства виділяють необоротні та оборотні активи. Вартість необоротних активів збільшилася з 2230 тис. грн до 2369 тис. грн, тобто на 139 тис. грн. Однак їх частка у загальній вартості активів дещо зменшилася – з 49,5% до 48,4%, тобто на 1,1 відсоткового пункту. Це свідчить про те, що темпи зростання оборотних активів були вищими, ніж необоротних.

Таблиця 2.14

Аналітична характеристика активів

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік
А	1	2	3
1. Всього активів (ряд. 1300)	4507	4898	391
зокрема:			
2. Необоротні активи (ряд. 1095)	2230	2369	139
- у % до активів	49,5	48,4	-1,1
3. Оборотні активи (ряд. 1195)	2277	2529	252
- у % до активів	50,5	51,6	+1,1
3.1. Запаси (ряд. 1100 + ряд. 1110)	1266	1422	156
- у % до оборотних активів	55,6	56,2	+0,6
3.2. Засоби в розрахунках (ряд. 1125 + ..+ ряд. 1155)	908	1018	110
- у % до оборотних активів	39,9	40,3	+0,4
3.3. Грошові кошти і їх еквіваленти (ряд. 1160 + ряд. 1165)	17	3	-14
- у % до оборотних активів	0,7	0,1	-0,6
3.4. Витрати майбутніх періодів (ряд. 1170)	0	0	0
- у % до оборотних активів	0	0	0
3.5. Інші оборотні активи (ряд. 1190)	86	86	0
- у % до оборотних активів	3,8	3,4	-0,4
4. Необоротні активи, що містяться для продажу і групи вибуття (ряд. 1200)	0	0	0
- у % до майна	0	0	0

Водночас оборотні активи зросли з 2277 тис. грн до 2529 тис. грн, тобто на 252 тис. грн. Їх частка у загальній структурі активів збільшилася з 50,5% до 51,6%, що є характерним для підприємств ресторанного господарства, діяльність яких пов’язана з високою часткою оборотних ресурсів.

У структурі оборотних активів найбільшу частку становлять запаси, які зросли з 1266 тис. грн до 1422 тис. грн, тобто на 156 тис. грн. Їх частка в оборотних активах збільшилася з 55,6% до 56,2%, що пояснюється необхідністю підтримання запасів сировини, продуктів та матеріалів для забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Засоби в розрахунках (дебіторська заборгованість) також зросли з 908 тис. грн до 1018 тис. грн, тобто на 110 тис. грн. Їх частка у структурі оборотних активів дещо збільшилася – з 39,9% до 40,3%. Це може свідчити про зростання обсягів розрахунків із контрагентами або розширення господарських операцій.

Водночас грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися з 17 тис. грн до 3 тис. грн, тобто на 14 тис. грн, а їх частка у структурі оборотних активів скоротилася з 0,7% до 0,1%. Така ситуація може бути пов’язана з використанням грошових ресурсів для фінансування поточної діяльності або інвестування у запаси та інші активи.

Інші оборотні активи залишилися на незмінному рівні – 86 тис. грн, хоча їх частка в структурі оборотних активів незначно зменшилася через загальне зростання оборотних ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз показує, що у звітному періоді підприємство збільшило обсяг активів, що свідчить про розвиток його діяльності. У структурі активів переважають оборотні ресурси, характерні для підприємств ресторанного господарства. Основну частину оборотних активів становлять запаси та засоби у розрахунках, що забезпечують безперервність виробничо-господарського процесу. Водночас скорочення грошових коштів потребує більш ретельного контролю за ліквідністю підприємства.

Визначимо причини зміни оборотних коштів. Для розрахунку використовувати дані форми № 1 «Баланс». Суми зміни показників визначаємо як різницю між залишками на кінець і початок року.

Аналіз таблиці 2.15 дозволяє визначити основні причини зміни оборотних коштів підприємства протягом досліджуваного періоду та оцінити вплив різних факторів на їх формування.

Згідно з наведеними даними, загальна сума факторів, що сприяли збільшенню оборотних коштів підприємства, становила 453 тис. грн, тоді як фактори, що спричинили їх зменшення, склали 192 тис. грн. Це свідчить про загальне збільшення оборотних коштів підприємства, що позитивно

характеризує його фінансові можливості щодо забезпечення поточної діяльності.

Таблиця 2.15

Причини зміни оборотних коштів

Причини збільшення	Сума	Причини зменшення	Сума
А	1	Б	2
1. Збільшення власного капіталу (ряд. 1495 гр. 4 – ряд. 1495 гр.3)	357	1. Збільшення капітальних вкладень (ряд.1001+1005+1011 гр.4) – (ряд.1001+1005+1011 гр.3)	200
2. Збільшення довгострокових зобов'язань і забезпечень (ряд. 1595 гр.4 – ряд. 1595 гр.3)	213	2. Збільшення інвестиційної нерухомості (ряд. 1015 гр. 4 – ряд. 1015 гр. 3)	-10
3. Збільшення поточних зобов'язань і забезпечень (ряд. 1695 гр.4 – ряд. 1695 гр.3)	-179	3. Збільшення довгострокових біологічних активів (ряд. 1020 гр. 4 – ряд. 1020 гр. 3)	0
4. Збільшення зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, що містяться для продажу, і групами вибуття (ряд. 1700 гр.4 – ряд. 1700 гр.3)	0	4. Збільшення довгострокових фінансових інвестицій (ряд.1030+1035 гр.4) – (ряд.1030+1035 гр.3)	2
5. Амортизаційні відрахування (ряд.1002 + ряд. 1012 гр. 4) – (ряд.1002 + ряд. 1012 гр. 3)	62	5. Збільшення довгострокової дебіторської заборгованості (ряд.1040 гр.4 – ряд.1040 гр.3)	0
		6. Збільшення відстрочених податкових активів (ряд. 1045 гр. 4 – ряд. 1045 гр. 3)	0
		7. Збільшення інших необоротних активів (ряд. 1090 гр. 4 – ряд. 1090 гр. 3)	0
		6. Збільшення необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття 7. (ряд. 1200 гр. 4 – ряд. 200 гр. 3)	0
Разом	453	Разом	192

Основним джерелом збільшення оборотних коштів стало зростання власного капіталу, яке становило 357 тис. грн. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та

розширення можливостей фінансування його господарської діяльності за рахунок власних ресурсів.

Другим важливим фактором стало збільшення довгострокових зобов'язань і забезпечень на 213 тис. грн, що могло бути пов'язано із залученням додаткових фінансових ресурсів для розвитку підприємства або фінансування інвестиційних проєктів.

Додатковим джерелом формування оборотних коштів виступили амортизаційні відрахування, які становили 62 тис. грн. Амортизація є важливим внутрішнім джерелом фінансових ресурсів підприємства, оскільки дозволяє накопичувати кошти для відновлення та оновлення основних засобів.

Водночас на зменшення оборотних коштів вплинуло збільшення капітальних вкладень у необоротні активи, яке становило 200 тис. грн. Це означає, що частина фінансових ресурсів була спрямована на інвестиційну діяльність підприємства, зокрема на придбання або модернізацію основних засобів.

Незначний вплив на зменшення оборотних коштів також мало збільшення довгострокових фінансових інвестицій на 2 тис. грн. Інші фактори, такі як збільшення довгострокових біологічних активів, відстрочених податкових активів чи інших необоротних активів, у звітному періоді істотного впливу на зміну оборотних коштів не мали.

Таким чином, проведений аналіз показує, що збільшення оборотних коштів підприємства відбулося переважно за рахунок зростання власного капіталу та довгострокових зобов'язань, тоді як основним напрямом їх використання стали капітальні вкладення у розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Це свідчить про інвестиційний характер розвитку підприємства та поступове зміцнення його фінансового потенціалу.

Надамо оцінку складу та структури джерел активів підприємства; визначити наявність власних оборотних коштів.

Для розрахунків використовувати дані форми № 1 «Баланс».

Таблиця 2.16

Аналіз динаміки складу та структури джерел активів

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік
А	1	2	3
1. Загальна сума джерел активів (ряд.1900)	4507	4898	391
зокрема:			
2. Власний капітал (ряд.1495)	2086	2443	357
- у % до всіх джерел	46,3	49,9	3,6
3. Зобов'язання підприємства (ряд. 1595+1695)	2420	2455	35
- у % до всіх джерел в т.ч.	53,7	50,1	-3,6
3.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (ряд. 1595)	342	555	213
- у % до зобов'язань	14,1	22,6	8,5
3.2. Поточні зобов'язання і забезпечення (ряд. 1695)	2078	1900	-178
- у % до зобов'язань	85,9	77,4	-8,5
4. Необоротні активи, що містяться для продажу і групи вибуття (ряд. 1700)	0	0	0
- у % до всіх джерел	0	0	0
5. Наявність власних оборотних коштів (ряд. 1495 – ряд. 1095)	-143	74	217
- у % до власного капіталу	-6,9	3,0	

Аналіз таблиці 2.16 дозволяє оцінити склад і структуру джерел формування активів підприємства, а також визначити наявність власних оборотних коштів і їх динаміку протягом досліджуваного періоду.

Згідно з наведеними даними, загальна сума джерел активів підприємства на кінець року збільшилася з 4507 тис. грн до 4898 тис. грн, тобто на 391 тис. грн. Це свідчить про розширення господарської діяльності підприємства та збільшення обсягу його майна.

У структурі джерел фінансування активів важливу роль відіграє власний капітал, який зріс з 2086 тис. грн до 2443 тис. грн, тобто на 357 тис. грн. Частка власного капіталу у загальній сумі джерел також зросла з 46,3% до 49,9%, тобто на 3,6 відсоткового пункту. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про

зміцнення фінансової незалежності підприємства та підвищення його фінансової стійкості.

Водночас зобов'язання підприємства зросли незначно – з 2420 тис. грн до 2455 тис. грн, тобто лише на 35 тис. грн. Проте їх частка у структурі джерел активів зменшилася з 53,7% до 50,1%, що також свідчить про зменшення залежності підприємства від залучених коштів.

У структурі зобов'язань відбулися певні зміни. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли з 342 тис. грн до 555 тис. грн, тобто на 213 тис. грн, а їх частка у структурі зобов'язань збільшилася з 14,1% до 22,6%. Це може свідчити про залучення підприємством довгострокових фінансових ресурсів для розвитку або інвестування у діяльність.

Натомість поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися з 2078 тис. грн до 1900 тис. грн, тобто на 178 тис. грн. Їх частка у структурі зобов'язань скоротилася з 85,9% до 77,4%, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зниження короткострокового боргового навантаження на підприємство.

Важливим показником фінансової стійкості є наявність власних оборотних коштів. На початок року цей показник мав від'ємне значення –143 тис. грн, що свідчило про нестачу власних ресурсів для фінансування оборотних активів. Однак на кінець року ситуація покращилася – власні оборотні кошти становили 74 тис. грн, тобто відбулося зростання на 217 тис. грн. Частка власних оборотних коштів у структурі власного капіталу також змінилася з –6,9% до 3,0%, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про позитивні зміни у структурі джерел фінансування активів підприємства. Зростання частки власного капіталу, зменшення питомої ваги поточних зобов'язань та поява власних оборотних коштів свідчать про поступове зміцнення фінансової незалежності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Надамо оцінку платоспроможності підприємства «Смажимо каву в Одесі». Для розрахунків використовувати дані форми № 1 «Баланс».

Таблиця 2.17

Показники платоспроможності підприємства

Показники	На почало роки	На кінець року	Норматив	Зміна за рік
А	1	2	3	4=2-1
1. Коефіцієнт загальної ліквідності Кзл=(2 розділ активу балансу)/(ряд. 1695)	2,17	2,58	> 2	0,41
2. Коефіцієнт поточної ліквідності Кпл=(ряд. 1125 + . . . + 1190)/ (ряд. 1695)	0,49	0,60	= 0,8 ... 0,1	0,11
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності Кал=(ряд. 1160+1165)/ (ряд.1695)	0,008	0,002	> 0,2	-0,006

Аналіз таблиці 2.17 дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства, тобто його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання.

Першим показником є коефіцієнт загальної ліквідності, який характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. На початок року цей показник становив 2,17, а на кінець року збільшився до 2,58, тобто на 0,41. Нормативне значення даного коефіцієнта повинно бути більше 2, тому отримані значення свідчать про достатній рівень забезпеченості підприємства оборотними активами для погашення поточних зобов'язань. Зростання цього показника свідчить про покращення загальної платоспроможності підприємства.

Другим важливим показником є коефіцієнт поточної ліквідності, який відображає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів. На початок року він становив 0,49, а на кінець року зріс до 0,60, тобто на 0,11. Незважаючи на позитивну динаміку, значення цього показника залишається нижчим за нормативний рівень, що свідчить про недостатню забезпеченість підприємства високоліквідними активами для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань.

Третім показником є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність підприємства негайно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. На початок року його значення становило 0,008, а на кінець року зменшилося до 0,002, тобто на 0,006. Нормативне значення цього показника має перевищувати 0,2, однак фактичні значення значно нижчі від нормативу. Це свідчить про дуже низький рівень грошових коштів у структурі активів підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показує, що підприємство має достатній рівень загальної ліквідності, однак показники поточної та абсолютної ліквідності залишаються недостатніми. Це свідчить про те, що значна частина оборотних активів зосереджена у запасах або дебіторській заборгованості, тоді як обсяг грошових коштів є обмеженим. Для підвищення рівня платоспроможності підприємству доцільно приділити більше уваги управлінню грошовими потоками та оптимізації структури оборотних активів.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства. Для розрахунків використовувати дані форми № 1 «Баланс».

Аналіз таблиці 2.18 дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, тобто його здатність стабільно функціонувати та фінансувати свою діяльність за рахунок власних і залучених коштів.

Першим показником є коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів, який характеризує ступінь залежності підприємства від позикового капіталу. На початок року його значення становило 1,16, що перевищує нормативне значення ≤1 і свідчить про певну залежність підприємства від залучених коштів. На кінець року цей показник зменшився до 1,005, тобто на 0,155. Зниження коефіцієнта є позитивною тенденцією, оскільки воно означає зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Другим показником є коефіцієнт фінансової незалежності, який характеризує частку власного капіталу у загальному обсязі залучених коштів. На початок року він становив 0,862, а на кінець року зріс до 0,995, тобто на

0,133. Зростання цього показника свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства та підвищення ролі власного капіталу у фінансуванні його діяльності.

Таблиця 2.18

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	На початок року	На кінець року	Норма-тивне значення	Зміна за рік
А	1	2	3	4=2-1
1.Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів II + III р. пасиву I р. пасиву	1,16	1,005	≤ 1	-0,155
2.Коефіцієнт фінансової незалежності I р. пасиву II + III р. пасиву	0,862	0,995	≥ 1	0,133
3.Коефіцієнт автономії I р. пасиву Валюта балансу	0,463	0,499	≥ 0,5	0,036
4.Коефіцієнт маневреності власного капіталу I р. пасиву – I р. активу I р. пасиву	-0,069	0,03	≥ 0,5	0,099

Важливим показником є також коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування підприємства. На початок року його значення становило 0,463, а на кінець року – 0,499, тобто відбулося зростання на 0,036. Незважаючи на позитивну динаміку, значення цього показника дещо не досягає нормативного рівня 0,5, що свідчить про необхідність подальшого зміцнення власної фінансової бази підприємства.

Четвертим показником є коефіцієнт маневреності власного капіталу, який характеризує частку власних коштів, що використовуються для фінансування оборотних активів. На початок року він мав від’ємне значення –0,069, що свідчило про відсутність власних оборотних коштів та використання залучених ресурсів для фінансування оборотних активів. На кінець року показник зріс до

0,03, тобто на 0,099, що свідчить про певне покращення ситуації та появу власних оборотних ресурсів.

Таким чином, результати аналізу свідчать про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зменшення залежності від позикових коштів, зростання частки власного капіталу та покращення показників фінансової незалежності є позитивними тенденціями. Водночас значення деяких показників ще не повністю відповідають нормативним рівням, що свідчить про необхідність подальшого підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Проведемо аналіз впливу чинників на оборотність оборотних коштів підприємства.

Для розрахунків використовувати дані форми № 1 «Баланс» і форми № 2 «Звіт про фінансові результати».

Аналіз таблиці 2.19 дозволяє оцінити вплив основних чинників на зміну оборотності оборотних коштів підприємства, а також визначити причини прискорення або уповільнення їх обороту.

Згідно з наведеними даними, у попередньому році оборотність оборотних коштів становила 133 дні, що означає, що повний цикл обороту оборотних ресурсів підприємства відбувався приблизно за чотири з половиною місяці.

У звітному році середньорічні залишки оборотних коштів збільшилися з 943062 тис. грн до 1088498 тис. грн, тобто на 145436 тис. грн. Якщо припустити, що обсяг реалізації залишився на рівні попереднього року, то оборотність оборотних коштів зросла б до 153 днів, що означає уповільнення обороту на 20 днів. Таким чином, збільшення обсягу оборотних коштів стало основним фактором, який негативно вплинув на швидкість їх обігу.

Водночас у звітному році обсяг реалізації продукції збільшився з 2560385 тис. грн до 2572657 тис. грн, тобто на 12272 тис. грн. Зростання обсягу реалізації сприяло прискоренню оборотності оборотних коштів на 1 день, що частково компенсувало негативний вплив збільшення середньорічних залишків оборотних коштів.

Таблиця 2.19

Аналіз впливу чинників на оборотність оборотних коштів

Показники	Середньо-річні залишки оборотних коштів, тис. грн.	Обсяг реалізації, тис. грн.	Оборот-ність, дні	Вплив чинників на зміну оборотності	
				кількість днів	чинники
А	1	2	3	4	5
1. Попередній рік	943062	2560385	(943062х360)/ 2560385= 133	-	-
2. При середньорічних залишках оборотних коштів звітного року і обсязі реалізації попереднього року	1088498	2560385	(1088498х360)/ 2560385= 153	153-133= +20	Збільшильшення середньо-річних залишків оборотних коштів
3. Звітний рік	1088498	2572657	(1088498х360)/ 2572657= 152	152-153= -1	Збільшення обсягу реалізації
Загальне відхилення: (ряд. 3 гр. 3 – ряд. 1 гр. 3) 152- 133=+19				+19	

У результаті сукупного впливу цих факторів оборотність оборотних коштів у звітному році становила 152 дні, що на 19 днів більше, ніж у попередньому році. Отже, на підприємстві відбулося уповільнення обороту оборотних коштів, що свідчить про менш ефективне використання оборотних ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз показує, що основною причиною уповільнення оборотності оборотних коштів стало збільшення їх середньорічних залишків, тоді як зростання обсягу реалізації мало лише незначний позитивний вплив. Для підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, скоротити надлишкові запаси та підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами.

Визначимо зміни в потребі оборотних коштів, за умови зміни їх оборотності.

Для розрахунків використовувати дані табл. 2.19.

$$\text{Зміна в потребі оборотних коштів} = \text{Зміна оборотності} \times \frac{\text{обсяг реалізації звітного року}}{360}$$

$$+135\,779{,}12 = +19 \times 2572657/360$$

Аналіз наведених розрахунків дозволяє визначити зміну потреби підприємства в оборотних коштах унаслідок зміни швидкості їх оборотності.

Згідно з розрахунками, оборотність оборотних коштів у звітному році уповільнилася на 19 днів. Це означає, що один повний цикл обігу оборотних ресурсів підприємства став тривалішим, тобто кошти довше перебувають у виробничо-господарському процесі.

Для визначення впливу цього фактору на потребу підприємства в оборотних коштах використовується формула, за якою зміна потреби в оборотних коштах дорівнює добутку зміни оборотності на обсяг реалізації звітного року, поділений на кількість днів у році. За результатами розрахунку отримано, що додаткова потреба підприємства в оборотних коштах становила 135 779,12 тис. грн.

Отримане значення свідчить про те, що через уповільнення оборотності оборотних коштів підприємство було змушене додатково залучити значний обсяг фінансових ресурсів для підтримання безперервності своєї діяльності. Це може бути пов’язано зі збільшенням запасів, зростанням дебіторської заборгованості або менш ефективним використанням оборотних активів.

Висновки до 2 розділу:

Отже, ринок кавових закладів Одеси характеризується високою конкуренцією, форматною різноманітністю та поєднанням різних моделей

розвитку – від стандартизованих всеукраїнських франчайзингових мереж до локальних кавових брендів із вираженою міською ідентичністю. Проведений аналіз Aroma Kava, Merry Berry, «Смажимо каву в Одесі» та Coffee & Hot-Dog засвідчив, що кожне підприємство формує власну конкурентну перевагу: Aroma Kava – через масштабовану франчайзингову модель і стандартизацію процесів; Merry Berry – через емоційний формат кафе, широкий асортимент і впізнавану атмосферу; «Смажимо каву в Одесі» – через локальність, власне обсмажування та розвиток кавової культури; Coffee & Hot-Dog – через простий формат швидкого обслуговування та цифрові інструменти лояльності. Це підтверджує, що одеський кавовий ринок розвивається не лише за рахунок збільшення кількості закладів, а й через ускладнення бізнес-моделей, посилення ролі бренду, якості продукту, зручності сервісу, локальної адаптації та здатності утримувати постійного споживача.

Мережа «Смажимо каву в Одесі» є прикладом локального кавового бренду, який поєднує функції кав'ярні, ростерії, роздрібної торгівлі, інтернет-магазину та франчайзингового напряму, що дає змогу розглядати її як вертикально інтегровану бізнес-модель у сфері ресторанного господарства. Ключовими перевагами підприємства є власне обсмажування кавового зерна, централізований контроль якості, гнучкі формати закладів, цифровізація сервісу через мобільний застосунок і програму лояльності, а також виражена локальна ідентичність, пов'язана з одеським ринком. Водночас діяльність мережі залишається чутливою до імпортозалежності сировини, валютних коливань, логістичних перебоїв, конкуренції з боку локальних кав'ярень і зміни купівельної спроможності населення. Загалом структура «Смажимо каву в Одесі» свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого масштабування, розвитку партнерських форматів і посилення конкурентних позицій на ринку кавових закладів Одеси та України.

Проведений аналіз діяльності мережі кав'ярень «Смажимо каву в Одесі» показав, що підприємство має стабільну економічну модель

функціонування, демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, достатній рівень платоспроможності та поступове посилення ролі власного капіталу. Його конкурентні переваги формуються завдяки поєднанню кав’ярні та ростерії, використанню концепції specialty coffee, контролю якості на всіх етапах виробництва та впізнаваній локальній ідентичності бренду. Водночас уповільнення оборотності оборотних коштів може підвищувати потребу у фінансових ресурсах, тому підприємству доцільно оптимізувати управління запасами, скорочувати строки розрахунків із дебіторами та підвищувати ефективність використання оборотних активів для подальшого зміцнення конкурентоспроможності на локальному ринку.і

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ КООПЕРАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ СМАЖАРЕНЬ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ»

3.1. Форми кооперації, що забезпечують успішність розвитку мережі

Ключовим чинником господарської моделі Смажимо каву в Одесі стало поєднання внутрішньої та зовнішньої кооперації, які разом забезпечують масштаб, гнучкість і стійкість.

До внутрішньої кооперації мережі належить кілька рівнів інтеграції, насамперед вертикальна. Власна ростерія повністю забезпечує роздрібні заклади та партнерські точки свіжообсмаженим зерном, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах , від закупівлі зеленої кави до приготування напоїв. Така модель зменшує залежність від зовнішніх постачальників, спрощує управління ланцюгом постачання та прискорює розробку нових продуктів, зокрема авторських блендів і сезонних позицій меню (див. Рис. 3.1).

Другим елементом внутрішньої кооперації є мобільний застосунок Смажимо каву в Одесі, який інтегрований із системами обліку та автоматизації, об’єднує програму лояльності та функції інтернет-магазину. Така цифрова система дозволяє централізовано управляти онлайн-продажами зерна, дріп-кави та супутньої продукції, впроваджувати бонусні механізми для клієнтів і скорочувати адміністративні витрати завдяки автоматизації замовлень і логістики.

Ключовим елементом зовнішньої кооперації, який забезпечує розширення мережі та вихід бренду на нові регіональні ринки, виступає франчайзингова модель співпраці. Використання цього механізму дозволило компанії комерціалізувати власний досвід у сфері обсмажування кави та сформувати готову бізнес-модель для партнерів і незалежних інвесторів.

Контрактна взаємодія із зовнішніми партнерами не обмежується лише роздрібним продажем у кав'ярнях, а охоплює ширший корпоративний сектор та обслуговування комерційних підприємств. Компанія пропонує програму гуртових поставок свіжообсмаженого зерна для інших кав'ярень, офісів компаній і закладів готельного бізнесу, а також використовує Blend-Lease – інтегровану послугу оренди та технічного обслуговування професійного кавового обладнання. Це дозволяє залучати нових партнерів, розширювати канали розподілу продукції та створювати стійку екосистему мережі.



Рис. 3.1. Форма кооперації мережі Смажимо каву в Одесі

Джерело: складено автором

Франчайзингова пропозиція мережі кав'ярень Смажимо каву базується на восьмирічному операційному досвіді компанії у сфері гостинності та переробки кавової сировини. Ринкова стратегія бренду побудована на впровадженні інтегрованого формату, що поєднує функції промислової смажарні, кавового магазину та класичної кав'ярні [43]. Це дозволяє здійснювати повний контроль над ланцюгом створення вартості продукту: від прямого індивідуального відбору зеленого зерна у фермерів до реалізації готового напою кінцевому споживачу.

Конкурентні переваги франшизи формуються завдяки наявності власної ростерії та контролю процесу обсмажування кави із використанням широкого асортименту імпортного зерна і включає понад 30 світових сортів кави. Відкриття нових закладів супроводжується навчанням персоналу, операційною підтримкою та підключенням до єдиної системи автоматизації й програми лояльності. Централізоване управління основними процесами дозволяє партнерам працювати за готовою бізнес-моделлю з прогнозованими фінансовими результатами та поступовим досягненням окупності інвестицій.

Розширення роздрібних форматів інтеграції партнерських точок дозволяє мережі Смажимо кави в Одесі працювати із зовнішніми контрактними партнерами. Розвиток трьох незалежних операційних моделей закладу є частиною стратегії бренд-франшизи (див. Табл. 3.1). Кожна з них розроблена для задоволення конкретних просторових і функціональних вимог, що дозволяють франчайзі гнучко адаптуватися до умов місцевого ринку нерухомості, кількості піхохідного трафіку та початкового капіталу.

Таблиця 3.1

Характеристика форматів кав'ярень Смажим каву

Критерії	Формава Вело-кав'ярня	Міні-цех Смажарня-кав'ярня	Фірмовий Магазин-кав'ярня
Площа	2-5 м^2	30-60 м^2	15-25 м^2
Персонал	1 бариста на зміну	Бариста та обсмажник на зміну	1 бариста на зміну
Особливості	1. Робота до -5 градусів (весна, літо, осінь, опційно – взимку) 2. Можливість оперативно змінити локацію, враховуючи найкращий трафік	Обсмаження та помел кави, повний асортимент продукції, приготування кави	Частковий асортимент продукції, приготування кави
Посадкові місця	-	6-8 місць	2-4 місця

*Джерело:*складено автором на основі [43]

Різноманітність форматів роботи дозволяє мережі охоплювати різні сегменти споживачів і адаптуватися до особливостей окремих локацій. Мобільні вело-кав’ярні забезпечують присутність бренду у паркових та рекреаційних зонах без значних витрат на оренду приміщень. Повноформатні кав’ярні та локальні точки з власними ростерами орієнтовані на формування довгострокової лояльності клієнтів через акцент на якості продукту та залученні споживачів до кавової культури.

Співвідношення обсягу початкових інвестицій, рівня щомісячних операційних витрат та особливостей комерційного середовища конкретної локації ефективність роботи кожного формату мережі . На відміну від стаціонарних закладів, які більшою мірою залежать від купівельної спроможності населення, транспортної доступності та стабільності орендних цін, мобільні формати більше залежать від сезонності попиту та мінімального піхохідного трафіку.

Впровадження диверсифікованого портфеля операційних моделей дозволяє компанії адаптувати франчайзингову пропозицію під фінансові ресурси широкого кола незалежних інвесторів. Оптимізація первинних капіталовкладень мінімізує бар'єри входу на насичений ринок кавового ритейлу, забезпечуючи передумови для поетапного розширення комерційної діяльності. У межах такої контрактної взаємодії партнер отримує можливість інституційного розвитку: від початкового розгортання низькобюджетного мобільного закладу до наступної трансформації бізнесу в повноформатну кав'ярню або локальний виробничий об'єкт із власним обсмажувальним комплексом.

Додатковим чинником виступає гнучкість франчайзингової архітектури, що дозволяє адаптуватися до змін ринкових умов та споживчого попиту. Впровадження уніфікованих рішень забезпечує стандартизацію процесів, прискорює запуск нових об'єктів та оптимізує географічне розширення мережі. Це дозволяє ефективно функціонувати як у центральних

зонах міста з інтенсивними діловими й туристичними потоками, так і в спальних районах, орієнтованих на обслуговування локальних клієнтів.

Фінансова модель Смажимо каву в Одесі передбачає поєднання одноразових стартових інвестицій у формі паушального внеску за використання торговельної марки, корпоративних стандартів та бренд-буку компанії із регулярними щомісячними платежами у вигляді роялті, розмір яких становить 2% від валового обороту закладу (див. Табл. 3.2).

Основними показниками ефективності франчайзингової форми є термін досягнення порогу рентабельності, рівень чистого прибутку та здатність бізнесу забезпечувати стабільне повернення вкладеного капіталу. Додатково оцінюється потенціал масштабування кожного формату та його фінансова стійкість в умовах змінної ринкової кон’юнктури.

Таблиця 3.2

Фінансово-економічний аналіз франчайзингової моделі мережі Смажимо каву в Одесі

Показники	Вело-кав'ярня	Магазин-кав'ярня	Обсмажувальна
Паушальний внесок	45 000 грн	90 000 грн	135 000 грн
Інвестиції (паушальний внесок входить в суму)	320 000 грн	445 000 грн	905 000 грн
Роялті	2%	2%	2%
Вихід на самоокупність	з 1-2 міс.	з 1-2 міс	з 1-2 міс
Чистий прибуток	від 46 500 грн/міс	від 60 200 грн/міс	Від 78 500 грн/міс
Окупнусть інвестицій	від 11 міс.	від 13 міс	від 16 міс.

Джерело: складено автором на основі [43]

До франчайзингової моделі мережі Смажимо каву в Одесі відкриття закладу відбувається за допомогою поетапної схеми, яка охоплює

організаційні, юридичні та технічні питання запуску бізнесу. Спочатку франчайзер обговорює умови співпраці з партнером, потім підбирає приміщення відповідно до вимог і укладає договір франчайзингу.

Наступний етап передбачає підготовку локації до роботи: проведення ремонтних робіт, монтаж обладнання й меблів, встановлення програмного забезпечення та систем відеоспостереження. Паралельно компанія організовує навчання персоналу за корпоративними стандартами обслуговування та технологіями приготування кавових напоїв.

Перед відкриттям мережа забезпечує заклад сировиною, пакувальні матеріали та витратні матеріали, а команда запуску проводить остаточну перевірку готовності об’єкта до роботи. Такий метод дозволяє стандартизувати роботу нових місць, скоротити терміни запуску та знизити операційні ризики на початковому етапі роботи.

Як показав аналіз організаційних форм співпраці в мережі Смажимо кави, франчайзингова модель є основним елементом її розвитку в сегменті HoReCa. Інтеграція власного виробництва з обсмажування кави та використання різноманітних форм роздрібної присутності дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, контролювати витрати та швидко реагувати на зміни споживчого запиту.

Впровадження уніфікованих бізнес-процесів і стандартизованого механізму запуску нових точок забезпечує стабільність операційної діяльності та прогнозованість фінансових результатів для партнерів. Такий підхід суттєво знижує рівень комерційних ризиків, одночасно підвищуючи інвестиційну привабливість франшизи. Зрештою, сформована модель доводить свою високу економічну ефективність, створюючи надійну основу для подальшого масштабування бренду та успішного розширення мережі на нові ринкові сегменти.

3.2. Обґрунтування доцільності створення франшизи кав’ярні у навчальному закладі

Одним із перспективних напрямів подальшого розвитку мережі «Смажимо каву в Одесі» є створення спеціалізованого франчайзингового формату кав’ярні у навчальному закладі. Такий напрям відповідає загальній логіці розвитку мережевих форм кооперації у ресторанному бізнесі, оскільки поєднує комерційні інтереси підприємства, потреби освітнього середовища та можливості практичної підготовки молоді до підприємницької діяльності. Навчальні заклади формують стабільне середовище щоденного попиту, де основними споживачами виступають студенти, викладачі, адміністративний персонал, відвідувачі заходів, учасники конференцій, тренінгів, днів відкритих дверей та інших освітніх подій. Саме тому кав’ярня у навчальному закладі може функціонувати не лише як об’єкт ресторанного господарства, а й як елемент освітньо-практичної інфраструктури.

Доцільність відкриття франшизи «Смажимо каву в Одесі» у навчальному закладі зумовлена, насамперед, специфікою цільової аудиторії. Студентська молодь є однією з найбільш активних груп споживачів кавових напоїв, оскільки кава для неї виконує не лише харчову, а й соціальну, комунікаційну та функціональну роль. Вона споживається під час перерв між заняттями, підготовки до навчання, неформального спілкування, роботи над проєктами, очікування занять або участі в університетських заходах. Для викладачів та адміністративного персоналу кав’ярня може стати зручним місцем короткого відпочинку, ділової зустрічі або неформальної комунікації. Таким чином, навчальний заклад створює стабільний повторюваний потік споживачів, що є важливою передумовою для успішної роботи кавового формату.

На відміну від класичних міських локацій, де кав’ярня значною мірою залежить від випадкового пішохідного трафіку, навчальний заклад забезпечує прогнозований внутрішній попит. Це знижує ризики для

франчайзі та підвищує керованість фінансової моделі. Потенційна аудиторія формується не стихійно, а в межах освітнього простору, де щодня перебуває значна кількість людей із подібними споживчими потребами. Особливо перспективними є заклади вищої освіти, коледжі, навчально-практичні центри, бізнес-школи та освітні хаби, де кав'ярня може бути інтегрована в середовище навчання, комунікації та професійного розвитку.

Для мережі «Смажимо каву в Одесі» відкриття франшизи у навчальному закладі є доцільним з кількох причин. По-перше, бренд уже має виражену локальну ідентичність, пов'язану з Одесою, що дозволяє органічно інтегрувати його в освітній простір міста. По-друге, компанія має власну ростерію, що забезпечує контроль якості зерна, стабільність смаку та можливість постачання свіжообсмаженої кави до партнерської точки. По-третє, франчайзингова модель мережі передбачає компактні формати закладів із відносно невисокими стартовими інвестиціями, що є важливим для навчальних закладів, де площа під комерційні об'єкти часто обмежена. По-четверте, наявність цифрових інструментів, програми лояльності та інтернет-магазину дозволяє інтегрувати студентську аудиторію у ширшу клієнтську екосистему бренду.

Створення кав'ярні у навчальному закладі доцільно розглядати не як звичайне відкриття торговельної точки, а як окремий спеціалізований формат франшизи – «освітня кав'ярня» або «навчальна кавова точка». Такий формат повинен бути адаптований до режиму роботи закладу освіти, графіку занять, перерв, пікових навантажень, сезонності навчального процесу та специфіки студентського бюджету. На відміну від кав'ярень у центральних міських локаціях, де значну роль відіграє туристичний потік і випадковий гість, у навчальному закладі ключове значення мають швидкість обслуговування, доступність цін, стабільність якості, зрозуміле меню, зручність оплати та можливість накопичення бонусів.

Особливістю такого формату має стати поєднання комерційної, освітньої та іміджевої функцій. Комерційна функція полягає у продажу

кавових напоїв, чаю, какао, гарячого шоколаду, дріп-кави, фасованого зерна, снеків або мінімального асортименту випічки. Освітня функція може реалізовуватися через залучення студентів до проходження практики, участі у майстер-класах, вивчення основ барної справи, кавового бізнесу, маркетингу, сервісу, управління запасами, роботи з клієнтами та цифрових програм лояльності. Іміджева функція полягає у формуванні сучасного комфортного простору у навчальному закладі, що підвищує його привабливість для студентів, абітурієнтів, партнерів і гостей.

Для «Смажимо каву в Одесі» такий формат є особливо перспективним, оскільки бренд може не лише збільшити кількість точок продажу, а й посилити свою присутність у молодіжному середовищі. Студенти, які регулярно споживають продукцію бренду в університеті чи коледжі, можуть ставати постійними клієнтами мережі поза межами навчального закладу, користуватися мобільним застосунком, купувати каву в зернах, брати участь у дегустаціях і поширювати інформацію про бренд у соціальних мережах. Отже, навчальний заклад може виконувати функцію не лише місця продажу, а й каналу формування довгострокової лояльності до бренду.

Доцільність відкриття франшизи у навчальному закладі також пов’язана з особливостями формату «Смажимо каву в Одесі». Мережа має досвід роботи у компактних форматах, орієнтованих на швидке обслуговування, а також розроблені франчайзингові моделі з різним рівнем стартових інвестицій. Для навчального закладу найбільш придатним може бути формат міні-кав’ярні або фірмового магазину-кав’ярні площею близько 10–20 м², який не потребує значних площ, складного кухонного виробництва та великої кількості персоналу. Такий формат може працювати у холі, біля входу, поряд із бібліотекою, студентським простором, конференц-залою або навчально-практичною лабораторією.

Запропонований формат франшизи у навчальному закладі може мати декілька організаційних моделей реалізації. Перша модель передбачає відкриття кав’ярні незалежним франчайзі на орендованій площі в

навчальному закладі за погодженням із його адміністрацією. У цьому випадку франчайзі здійснює інвестиції, наймає персонал і працює за стандартами мережі «Смажимо каву в Одесі», а навчальний заклад отримує якісну сервісну інфраструктуру для студентів і працівників. Друга модель передбачає партнерство безпосередньо з навчальним закладом, коли кав'ярня може використовуватися також як база практичної підготовки студентів спеціальностей, пов'язаних із готельно-ресторанною справою, туризмом, підприємництвом, маркетингом або менеджментом. Третя модель може мати навчально-комерційний характер, коли заклад функціонує як реальна бізнес-одиниця, але частина процесів використовується для освітніх цілей: аналіз продажів, формування меню, контроль запасів, розрахунок собівартості, просування у соціальних мережах, проведення дегустацій та сервісних тренінгів.



Рис. 3.2. Організаційні моделі франшизи кав'ярні у навчальному закладі

Економічна доцільність такого формату пояснюється тим, що навчальний заклад створює умови для зниження частини ринкових ризиків. По-перше, попит має регулярний характер упродовж навчального року. По-друге, витрати на маркетинг можуть бути нижчими, оскільки цільова аудиторія вже фізично перебуває у межах локації. По-третє, компактний формат дозволяє скоротити витрати на ремонт, обладнання, персонал і комунальні послуги. По-четверте, обмежене меню з акцентом на кавові напої, чай, какао, дріпи, фасовану каву та невеликі супутні товари спрощує операційні процеси та зменшує втрати від списань. По-п’яте, використання власного зерна мережі дозволяє підтримувати контрольовану собівартість і стабільність якості.

Для франчайзера, тобто мережі «Смажимо каву в Одесі», відкриття кав’ярні у навчальному закладі створює низку стратегічних переваг. По-перше, це розширення мережі у специфічний, але стабільний сегмент ринку. По-друге, це просування бренду серед молодої аудиторії, яка є активним споживачем кави та потенційним носієм рекомендаційного маркетингу. По-третє, це можливість тестування нових продуктів, сезонних напоїв, цінових пропозицій і програм лояльності на аудиторії, яка швидко реагує на зміни. По-четверте, це формування кадрового резерву, оскільки студенти можуть проходити стажування, навчатися роботі бариста, адмініструванню кав’ярні, основам продажів і сервісу. По-п’яте, це підсилення репутації бренду як соціально відповідального локального бізнесу, який не лише продає каву, а й бере участь у розвитку освітнього середовища міста.

Для навчального закладу впровадження такого формату також має низку переваг. Кав’ярня підвищує комфорт освітнього середовища, формує місце для неформальної комунікації, сприяє утриманню студентів у межах кампусу під час перерв і створює додаткову цінність для абітурієнтів та гостей. Якщо заклад освіти має освітні програми у сфері готельно-ресторанного бізнесу, туризму, підприємництва чи маркетингу, кав’ярня може стати практичною лабораторією, де студенти набувають реальних

професійних компетентностей. Такий підхід відповідає сучасній логіці дуальної освіти, коли теоретична підготовка поєднується з практичним залученням до бізнес-процесів.

З погляду операційної моделі франшиза у навчальному закладі має бути максимально стандартизованою, але адаптованою до специфіки освітнього середовища. Доцільно передбачити скорочене меню, швидку видачу замовлень у перервах між заняттями, спеціальні студентські пропозиції, бонуси за повторні покупки, безготівкову оплату, попереднє замовлення через мобільний застосунок, продаж дріп-кави та фасованого зерна для домашнього споживання. Окремим напрямом може стати проведення кавових майстер-класів, дегустацій, презентацій нових блендів, навчання основам роботи баріста та підприємницьких воркшопів.

3.3. Проєкт створення кав’ярні у навчальному закладі

Ефективність функціонування університетської кав’ярні безпосередньо залежить від глибини розуміння структури та поведінкових характеристик її цільової аудиторії. У межах третього навчального корпусу ОНЕУ формується концентрований локальний ринок із відносно стабільною чисельністю споживачів, що дозволяє здійснювати сегментацію за соціально-демографічними, економічними та поведінковими ознаками.

Потенційний попит формують:

1. Студенти 1-3 курсів – основний сегмент із високою частотою споживання.
2. Студенти старших курсів (4-6) – частково присутні в корпусі, часто поєднують навчання з роботою.
3. Науково-педагогічні працівники та адміністративний персонал – сегмент зі стабільним попитом і нижчою ціновою еластичністю.
4. Відвідувачі факультету – епізодичний сегмент (абітурієнти, гості, представники бізнесу).



Рис. 3.3. Портрет потенційного клієнта

Аналіз списку групи 1 курсу спеціальності «Маркетинг» (30 осіб) свідчить про переважання жінок:

- 21 студентка (70%);
- 9 студентів (30%).

Ця пропорція характерна і для більшості економічних та сервісних спеціальностей. Аналогічна тенденція простежується серед викладацького складу кафедр: частка жінок серед НПП перевищує 60%.

З огляду на це, можна прогнозувати, що основним споживачем кав'ярні буде жіноча аудиторія 18-23 років, яка, відповідно до досліджень споживчої поведінки, демонструє вищу схильність до регулярного споживання кавових напоїв, авторських позицій та десертів.

Перший портрет споживача кав'ярні в університеті – Анна. Вона типовий представник молодшого курсу економічного факультету. Вона щойно вступила до університету, проходить етап соціальної адаптації та активно формує власну ідентичність як майбутнього фахівця з маркетингу.

Для неї університет є не лише освітнім середовищем, а й простором соціалізації, самопрезентації та формування стилю життя.

Анна навчається на денній формі, проживає з батьками або в орендованій квартирі. Її особистий бюджет формується переважно за рахунок батьківської підтримки та становить у середньому 4000 - 6000 грн на місяць, з яких близько 800 - 1200 грн потенційно можуть бути витрачені на харчування поза домом, включаючи каву та снеки.

Фінансова поведінка характеризується обмеженим рівнем автономності. Анна раціонально розподіляє кошти, однак допускає імпульсивні покупки, особливо якщо вони пов’язані з емоційним задоволенням або соціальною взаємодією. Висока цінова чутливість зумовлює орієнтацію на доступні формати («coffee-to-go», комбо-набори, програми лояльності).

Анна перебуває в університетському корпусі щоденно з 8:00 до 13:00 (інколи до 15:00). Упродовж навчального дня має 2-3 перерви тривалістю 10-25 хвилин, що формує «вікна попиту» на швидкий напій.

Пік її споживання припадає на:

- 8:00–8:30 (кава перед першою парою);
- 09:25–09:55 (велика перерва);
- 11:20–11:35 (перерва перед завершенням занять).

Часовий ресурс є обмеженим, тому швидкість обслуговування (до 3-4 хвилин) є критичним фактором вибору точки продажу.

Анна споживає каву 4-5 разів на тиждень. Для неї це не просто напій, а щоденний ритуал. Вона віддає перевагу:

- капучино або латте;
- сезонним напоям (гарбузовий латте, карамельний раф);
- напоям з рослинним молоком (вівсяне, мигдалеве).

Вона активно користується Instagram та TikTok, сприймає простір через візуальний код. Її рішення про покупку можуть бути стимульовані:

- естетикою подачі;

- фотогенічністю стакана;
- креативним брендингом;
- рекомендаціями друзів або локальними трендами.

Анна позитивно реагує на інтерактивні формати: QR-коди, стікери, персоналізовані стакани, можливість тегати локацію в соцмережах.

Анна орієнтована на саморозвиток і прагне бути «в темі» сучасних тенденцій. Вона сприймає кав'ярню як частину студентського стилю життя. Кава для неї виконує кілька функцій:

1. Функціональна – підтримка концентрації, боротьба з ранковою сонливістю.
2. Соціальна – можливість провести перерву з друзями.
3. Символічна – маркер «дорослого» життя та незалежності.
4. Емоційна – спосіб підвищити настрій.

Для студентки маркетингу особливе значення має бренд-концепція. Вона звертає увагу на позиціонування, назву, комунікаційний стиль, tone of voice.

Ключові мотиви:

- потреба у швидкому джерелі енергії;
- бажання створити комфортну перерву між заняттями;
- інтеграція у студентське середовище;
- прагнення до трендовості та сучасності.

Анна обирає кав'ярню, якщо вона:

- розташована максимально близько до аудиторій;
- має прозору цінову політику;
- пропонує бонуси для студентів;
- комунікує мовою її покоління.

Анна є високочутливою до ціни. Оптимальна ціна на капучино для неї становить 40-55 грн. Перевищення психологічного бар'єру в 60 грн може призвести до зменшення частоти покупок або переходу до альтернатив (кава з дому, вендинг).

Водночас вона готова доплатити:

- за сезонний авторський напій;
- за акційний набір «кава + круасан»;
- за накопичувальну програму (кожна 6-та кава безкоштовно).

Таким чином, для цього сегмента критично важливим є співвідношення «ціна – емоційна цінність».

Анна очікує:

- стабільної якості смаку;
- швидкого обслуговування;
- сучасного дизайну простору або візуальної айдентики;
- наявності програм лояльності;
- сезонного оновлення меню;
- можливості безготівкової оплати.

Додатковою перевагою буде наявність брендованих стаканів із символікою університету або факультету, що посилює емоційну прив’язаність.

Сегмент студентів 1-3 курсів, представлений образом Анни, формує:

- основний обсяг повторних покупок;
- стабільний щоденний попит;
- органічну рекламу через соціальні мережі;
- довгострокову клієнтську базу (3-4 роки навчання).

З маркетингової точки зору цей сегмент є ядром цільової аудиторії університетської кав’ярні. Його потреби визначають формат меню, цінову стратегію, дизайн комунікації та програму лояльності.

Анна – це раціонально-емоційний споживач із високою ціновою чутливістю та високою частотою повторних покупок. Її поведінка поєднує функціональний попит (кава як стимулятор) та символічне споживання (кава як елемент студентського стилю життя). Саме цей сегмент забезпечує економічну доцільність відкриття кав’ярні у навчальному корпусі та формує основу стабільних грошових потоків стартапу.

Другий портрет споживача університетської кав'ярні – Дмитро. Він є типовим представником студентів старших курсів (4 курс бакалаврату або магістратура), які поєднують навчання з професійною діяльністю. На відміну від Анни, для нього університет уже не є простором адаптації – це інструмент досягнення професійної мети та завершення освітнього етапу.

Дмитро має 21-22 роки, поєднує навчання з роботою (фриланс, офісна зайнятість, HoReCa або он-лайн-проєкти). Його особистий дохід становить у середньому 10 000 - 18 000 грн на місяць, що формує вищий рівень фінансової автономії порівняно зі студентами молодших курсів. Він самостійно планує витрати, має базові навички бюджетування та раціонального фінансового менеджменту.

На відміну від першокурсників, Дмитро відвідує університет 2-3 рази на тиждень, переважно в дні пар, консультацій або захистів. Його перебування в корпусі є короткостроковим та функціональним. Час є ключовим ресурсом, який він цінує значно вище, ніж емоційну складову покупки.

Основні часові «вікна попиту»:

- 8:00–8:30 (кава перед першою парою);
- 09:25–09:55 (велика перерва);
- 13:00–13:30 (перерва перед завершенням занять).

Для Дмитра критичною є швидкість обслуговування (до 2-3 хвилин). Він не готовий стояти в черзі більше 5 хвилин. Якщо точка перевантажена, він легко обирає альтернативу або відмовляється від покупки.

Його споживча поведінка має виражений раціональний характер. Кава для нього – це інструмент підтримки працездатності, а не елемент стилю життя. Він частіше обирає:

- еспресо;
- американо;
- подвійний еспресо;
- рідше – лаконічний латте без додаткових сиропів.

Він не орієнтується на сезонні «трендові» напої, не приділяє значної уваги естетиці стакана, проте високо оцінює стабільність смаку та правильну екстракцію.

Його ключові мотиви:

1. Функціональний – швидке отримання кофеїну для підтримки продуктивності.
2. Економічний – співвідношення «ціна – якість».
3. Часовий – мінімізація втрат часу.
4. Професійний – підтримка концентрації перед роботою або навчанням.

Цінова чутливість Дмитра є середньою. Оптимальна ціна на якісний напій для нього становить 50-65 грн. Він готовий заплатити більше, якщо:

- кава стабільно якісна;
- відсутні затримки;
- доступна безготівкова оплата;
- є можливість попереднього замовлення (через додаток або QR).

На відміну від Анни, Дмитро не є імпульсивним споживачем. Він рідше реагує на емоційний маркетинг, але позитивно сприймає цифрові інструменти оптимізації процесу: Apple Pay/Google Pay, швидкі каси, pre-order, електронні чеки.

Він очікує:

- стабільної якості зерна;
- професійного приготування;
- швидкого сервісу;
- прозорої цінової політики;
- можливості оплати карткою;
- мінімалістичного, але функціонального меню.

З точки зору економіки попиту, Дмитро забезпечує:

- стабільний, хоча менший за кількістю разів попит;
- вищий середній чек (подвійний еспресо, іноді додатковий снек);
- прогнозовану поведінку без різких коливань.

Цей сегмент не формує основний масовий обсяг продажу, але є важливим для забезпечення стабільності грошових потоків та формування іміджу «якісної професійної кав'ярні». Дмитро – це раціональний, часоорієнтований споживач із середнім рівнем цінової чутливості, який сприймає каву як ресурс продуктивності, а не як елемент соціального ритуалу.

Саме на цей сегмент доцільно орієнтувати:

- швидкі операційні процеси;
- попереднє замовлення;
- програму лояльності формату «кожна 10-та кава безкоштовно»;
- акцент на якості зерна та бариста-професіоналізмі.

Дмитро представляє сегмент «раціонального зайнятого студента», який формує економічно стабільний, передбачуваний попит та підвищує загальний рівень платоспроможності клієнтської бази університетської кав'ярні.

Третій портрет споживача університетської кав'ярні – Олена Володимирівна. Вона є типовим представником науково-педагогічного персоналу університету: доцент кафедри, 42 роки, із сформованою професійною ідентичністю, стабільним доходом та чіткими вимогами до якості сервісу.

На відміну від студентських сегментів, її присутність у корпусі є регулярною та прогнозованою. Вона працює в університеті на постійній основі, проводить 3-4 пари на день, бере участь у засіданнях кафедри, консультаціях, роботі зі здобувачами освіти, перевірці письмових робіт. Її робочий день є інтенсивним і потребує постійної концентрації уваги.

Фінансовий профіль характеризується стабільністю та відносно низькою ціновою чутливістю. Кава для Олени Володимирівни не є імпульсивною покупкою – це усвідомлений елемент щоденної робочої рутини. Вона готова сплачувати 60-75 грн за якісний напій, якщо впевнена у стабільності смаку та професіоналізмі приготування.

Її часові «вікна попиту» чітко пов’язані з розкладом пар. Найбільш імовірні періоди покупки:

- 09:25–09:55 (велика перерва);
- 13:00–13:30 (перерва перед завершенням занять).

Часовий ресурс обмежений. Перерва між парами може становити 10-20 хвилин, з яких частина витрачається на підготовку до наступного заняття або відповіді на повідомлення студентів. Тому ключовим фактором вибору є відсутність черг або можливість пріоритетного обслуговування.

На відміну від студентів, вона має сформований смаковий профіль і високу вимогливість до якості зерна та екстракції. Її споживчі переваги включають:

- класичний капучино без сиропів;
- еспресо;
- флет-вайт;
- іноді – латте без додаткових ароматизаторів.

Вона звертає увагу на:

- температуру подачі;
- правильну текстуру молока;
- баланс гіркоти та кислотності;
- стабільність смаку незалежно від дня тижня.

Емоційна складова також присутня, але має інший характер, ніж у студентів. Для Олени Володимирівни важливі:

1. Підтримка працездатності та концентрації.
2. Коротка «пауза від інтелектуального навантаження».
3. Комфорт і професійний сервіс.
4. Можливість швидкого ланчу (кава + легкий десерт або сендвіч).

Особливу увагу вона приділяє якості десертів. Вона очікує:

- відсутності надмірної солодкості;
- натуральних інгредієнтів;
- акуратної подачі;

- свіжості продукції.

З маркетингової точки зору цей сегмент є менш чисельним, але більш маржинальним. Викладачі формують стабільний попит протягом усього навчального року, включаючи періоди зменшення студентської активності. Вони частіше здійснюють комплексні покупки (кава + десерт), що підвищує середній чек.

Середній чек прогнозується на рівні 60-75 грн, що є найвищим показником серед усіх трьох сегментів.

Для оцінки потенційного обсягу реалізації приймемо такі припущення:

- потенційна активна аудиторія – 1000 осіб на день;
- середня фізична присутність у корпусі – 65%;
- частка осіб, що купують каву – 20%;
- середня частота покупки – 1 раз на день.

Розрахунок денного попиту:

$Q_{day} = 1000 \times 0{,}65 \times 0{,}20 = 130$ замовлень на день.

З урахуванням:

- часових піків навантаження;
- академічних канікул;
- екзаменаційних періодів;
- сезонності (осінь/зима – зростання попиту).
- реалістичний операційний діапазон становить 60–130 замовлень на день.

Піковий попит формується у чітко визначені часові інтервали:

- 8:00–8:30 (кава перед першою парою);
- 09:25–09:55 (велика перерва);
- 13:00–13:30 (перерва перед завершенням занять).

Найбільша частота покупок припадає на:

- понеділок–середу (найінтенсивніші навчальні дні);
- період модульного контролю та залікових тижнів (зростає потреба у кофеїні).

Прогнозований середній чек за сегментами:

- студент 1–3 курсів: 50-60 грн;
- старшокурсник: 55-65 грн;
- викладач: 60-75 грн.

Олена Володимирівна представляє сегмент професійних, вимогливих та фінансово стабільних споживачів. Вона:

- формує підвищену маржинальність;
- забезпечує регулярність попиту;
- впливає на репутацію закладу через рекомендації колегам;
- виступає неформальним «якорем якості».

Для цього сегмента доцільно передбачити:

- пріоритетне обслуговування без черг;
- стабільно високу якість зерна;
- професійне бариста-обслуговування;
- збалансовану лінійку десертів;
- можливість швидкого комплексного ланчу.

Таким чином, сегмент викладачів є економічно важливим не через масовість, а через високу маржинальність та стабільність грошового потоку. Олена Володимирівна – це раціонально-професійний споживач із низькою ціновою чутливістю та високими стандартами якості, який підвищує рівень сервісних вимог та задає якісний орієнтир для університетської кав’ярні.

Проведений аналіз споживчих портретів дозволяє зробити системні висновки щодо структури попиту, його стабільності та економічної доцільності функціонування університетської кав’ярні.

1. Основним драйвером попиту є жіноча студентська аудиторія 18-20 років. Саме цей сегмент формує найбільшу частоту повторних покупок та щоденний стабільний обсяг реалізації. Для молодших курсів кава є не лише функціональним продуктом, а й елементом соціальної взаємодії, самопрезентації та формування студентського стилю життя. Висока частота споживання (4-5 разів на тиждень), активність у соціальних мережах та

емоційна залученість до бренда створюють ефект органічного маркетингу. Цей сегмент є основою обороту, забезпечує швидкий обіг продукції та формує довгострокову клієнтську базу на 3-4 роки навчання.

2. Старшокурсники формують стабільний, раціональний сегмент. Ця група має нижчу частоту відвідування корпусу, проте вищий рівень фінансової автономії та більш прогнозовану модель поведінки. Для них кава є інструментом підтримки продуктивності, а не соціальним атрибутом. Вони демонструють середню цінову чутливість, готовність платити за якість і швидкість, позитивно реагують на цифрові інструменти (безготівкова оплата, попереднє замовлення). Даний сегмент забезпечує стабільність грошового потоку та підвищує середній чек завдяки меншій орієнтації на акційні знижки.

3. Викладачі – маржинальний сегмент із низькою еластичністю попиту. Попри меншу чисельність, науково-педагогічні працівники мають найвищий середній чек і найнижчу цінову еластичність. Їхній вибір базується на критеріях якості, професіоналізму приготування та сервісу. Вони формують підвищену маржинальність, частіше здійснюють комплексні покупки (кава + десерт), а також опосередковано впливають на репутацію закладу. У стратегічному вимірі цей сегмент забезпечує фінансову стійкість у періоди сезонного спаду студентської активності.

4. Відсутність внутрішнього буфету формує внутрішньо концентрований попит. Монопольне розташування кав’ярні в межах корпусу мінімізує пряму конкуренцію та зменшує ризик відтоку клієнтів до альтернативних точок продажу. Обмежений часовий ресурс у студентів і викладачів додатково підсилює ефект локальної концентрації попиту. Це створює сприятливі умови для формування стабільної клієнтської бази та прогнозованих обсягів реалізації.

5. Регулярність фізичної присутності у корпусі забезпечує високу повторюваність покупок. Навчальний процес має циклічний характер, що дозволяє прогнозувати часові піки споживання (перерви між парами, періоди

модульного контролю, осінньо-зимовий сезон). Регулярність перебування цільової аудиторії у визначеному просторі формує повторюваний попит із високою частотою контактів із брендом. Це знижує витрати на залучення клієнтів та підвищує ефективність програм лояльності.

Позиціонування бренда університетської кав'ярні є стратегічним інструментом формування конкурентної переваги та довгострокової впізнаваності. У межах освітнього простору позиціонування має базуватися не лише на продукті, а й на швидкості сервісу, доступності та адаптації до академічного ритму життя.

На відміну від міських specialty-кав'ярень або великих мереж, університетський формат функціонує в умовах внутрішньої локальної конкуренції (вендинг, сусідні вуличні точки, автоматизовані кавові апарати). Тому позиціонування має бути чітким, простим і раціонально обґрунтованим.

Бренд кав'ярні доцільно позиціонувати як:

- доступну альтернативу міським кав'ярням;
- швидкий сервіс для академічного середовища;
- оптимальний баланс ціни та якості;
- локальний бренд університетської спільноти.

Ключові конкурентні орієнтири:

- нижча або рівна ринковій ціна на еспресо (як «вхідний» продукт, що формує перше враження);
- оптимальний баланс ціни й якості (стабільне зерно, професійна екстракція без завищення ціни);
- акцент на швидкості обслуговування (до 4 хвилин);
- відсутність прихованих доплат;
- чітке та зрозуміле меню без надмірної складності.

Стратегія позиціонування не ґрунтується на преміальності або ексклюзивності, а на раціональній доцільності, що відповідає структурі попиту університетської аудиторії.

Формування цінової сходинки дозволяє забезпечити логічну диференціацію продуктів та стимулювати перехід споживачів до більш маржинальних позицій.

Таблиця 3.3

Цінова політика

Напій	Ціна, грн
Еспресо	45
Американо	55
Капучино	75
Лате	80
Айс-лате	95
Круасан	50
Комбо (капучино + круасан)	115

Аналітичне обґрунтування цінової структури:

1. Еспресо (45 грн) – базовий «якірний» продукт. Низька ціна формує позитивне первинне сприйняття бренда та створює точку входу для раціонального сегмента (старшокурсники, викладачі).
2. Американо (55 грн) – логічний крок у ціновій драбині (+10 грн). Найбільш популярна позиція серед раціонального сегмента.
3. Капучино (75 грн) – масовий продукт серед студентів. Формує основний оборот і середній чек.
4. Лате (80 грн) – варіант для споживачів, орієнтованих на м’який смак.
5. Айс-лате (95 грн) – сезонний та більш маржинальний продукт. Підвищує середній чек у теплий період.
6. Круасан (50 грн) – доповнюючий товар із високою маржинальністю.
7. Комбо (115 грн) – інструмент збільшення середнього чеку. За окремої купівлі капучино + круасан = 75 + 50 = 125 грн. Комбо дозволяє зекономити 10 грн і психологічно стимулює покупку комплекту.

Така модель позиціонування відповідає структурі цільової аудиторії, забезпечує конкурентну стійкість у локальному середовищі та створює передумови для формування довгострокової лояльності клієнтів.

Економічне обґрунтування є ключовим етапом складання бізнес-проєкту, оскільки дозволяє перейти від концептуальної моделі до кількісної оцінки життєздатності бізнесу. Особливу увагу необхідно приділити розмежуванню одноразових інвестицій (CAPEX) та поточних операційних витрат (OPEX), а також логіці формування резерву.

CAPEX (Capital Expenditures) – разові інвестиції, включають витрати, пов'язані зі створенням матеріальної бази бізнесу. Це інвестиції довгострокового характеру, які амортизуються протягом кількох років.

Таблиця 3.4

Разові інвестиції

Стаття	Орієнтовна сума, грн
Професійна кавомашина (2-групна)	190 000
Кавомолка	25 000
Система фільтрації води	15 000
Меблі та барна стійка	40 000
POS-система, касове обладнання, інвентар	15 000
Стартова сировина (зерно, молоко, десерти)	10 000

Загальний обсяг CAPEX: ≈ 295 000 - 320 000 грн (залежно від бренда обладнання та умов закупівлі).

Найбільшу частку інвестицій (≈60-65%) становить кавомашина. Якість обладнання безпосередньо впливає на стабільність продукту та швидкість обслуговування. Стартова сировина є оборотним елементом, проте включається до первинного запуску.

Доцільно передбачити резерв 5-10% на непередбачені витрати (доставка, монтаж, дрібний ремонт). Таким чином, стартовий інвестиційний

бюджет формується в межах 300-350 тис. грн з урахуванням запасу ліквідності.

OPEX включає витрати, необхідні для підтримки операційної діяльності (див. Табл.3.5).

Таблиця 3.5

OPEX (Operating Expenditures) – щомісячні витрати

Стаття	Орієнтовна сума, грн
Оренда	12 000
Комунальні послуги	5 000
Зарплата бариста	21 500
ЄСВ роботодавця (22%)	4 730
Податки ФОП	4 500
Інші витрати (витратні матеріали, сервіс, маркетинг)	5 000
Усього	≈ 52 700

З урахуванням резерву (непередбачені витрати, сезонні коливання, інфляційні ризики) – 60 000-67 000 грн/міс.

Фонд оплати праці (зарплата + ЄСВ) становить понад 50% постійних витрат. Це типово для малого сервісного бізнесу. Оренда формує приблизно 18-20% витрат. Локація в університеті є стратегічною перевагою, тому ця стаття витрат економічно виправдана. Комунальні послуги залежать від енергоспоживання кавомашини та холодильного обладнання.

Інші витрати включають: серветки, стакани, кришки; сервіс обладнання; дрібний ремонт; мінімальний маркетинг.

До постійних витрат належать оренда, зарплата, ЄСВ, податки, частково комунальні.

До змінних витрат належать сировина, витратні матеріали, десерти, пакування.

Такий поділ є важливим для подальшого розрахунку точки беззбитковості.

За умови середніх операційних витрат 60-67 тис. грн на місяць, мінімальний обсяг валового доходу має перевищувати цей рівень для забезпечення покриття витрат та формування прибутку.

Початкові інвестиції у межах 300-350 тис. грн та щомісячні витрати 60-67 тис. грн формують реалістичний фінансовий поріг входу для малого університетського бізнесу.

За умови стабільного попиту (60-130 замовлень на день) та середнього чеку 65-75 грн проєкт має потенціал досягнення операційної беззбитковості та окупності протягом 10-18 місяців, що відповідає прийнятному рівню інвестиційного ризику для малого підприємництва у сфері HoReCa.

Для університетської кав'ярні доцільно застосовувати сценарний підхід, який враховує різну інтенсивність попиту, сезонність та академічні цикли.

Вихідні припущення:

- Середня кількість робочих днів на місяць – 22.
- Попит формується в межах 60-130 замовлень на день.
- Середній чек варіюється залежно від структури покупок (напій окремо або комбо).

Таблиця 3.6

Сценарії прогнозу доходів

Показник	Консервативний	Імовірний	Оптимістичний
Замовлень/день	60	90	130
Середній чек, грн	75	80	85
Виручка/міс, грн	99 000	158 400	243 100

Різниця між консервативним та імовірним сценарієм становить 59 400 грн/міс., що суттєво впливає на фінансовий результат. Оптимістичний сценарій більш ніж удвічі перевищує консервативний. Навіть незначне зростання середнього чеку (на 5 грн) може дати додатково 9 900-14 300 грн на місяць залежно від кількості замовлень.

Це свідчить про високу чутливість доходів до двох ключових факторів:

- кількості замовлень;
- структури середнього чеку.

Необхідно враховувати зростання попиту в осінньо-зимовий період, зменшення відвідуваності під час канікул, пікові навантаження у період модульного контролю, зниження активності влітку.

Середньорічний показник доцільно коригувати на 10-15% з урахуванням сезонних коливань.

Прогноз доходів демонструє, що університетська кав'ярня має потенціал формувати місячну виручку в діапазоні 99 000-243 100 грн залежно від інтенсивності попиту.

Базовий (імовірний) сценарій у 158 400 грн/міс. дозволяє покривати операційні витрати та створює передумови для формування прибутку.

Сценарний підхід у фінансовому моделюванні підвищує обґрунтованість бізнес-проєкту та дозволяє оцінити рівень ризику, що є обов'язковим елементом якісного економічного аналізу в індивідуальній роботі.

План грошових потоків (Cash Flow) є ключовим елементом фінансової частини проєкту, оскільки дозволяє оцінити здатність бізнесу генерувати достатній обсяг коштів для покриття витрат, формування прибутку та повернення інвестицій.

На відміну від прогнозу виручки, грошовий потік враховує не лише доходи, а й структуру змінних і постійних витрат, що дозволяє перейти до оцінки операційної ефективності.

Припустимо 90 замовлень на день, середній чек – 80 грн, робочих днів – 22. Розрахуємо виручку. 90 × 80 × 22 = 158 400 грн/міс.

Собівартість однієї одиниці продукції (середній показник з урахуванням зерна, молока, стаканів, серветок, десертів) – 25 грн.

Місячна кількість замовлень:

90 × 22 = 1 980 замовлень.

25 × 1 980 = 49 500 грн/міс.

Валовий прибуток = Виручка – COGS

158 400 – 49 500 = 108 900 грн

Рівень валової маржі:

108 900 / 158 400 × 100% ≈ 68,8%

Такий рівень маржинальності є типовим для малого формату HoReCa та свідчить про економічну доцільність обраної цінової політики.

Згідно з попередніми розрахунками:

Фіксовані витрати = ≈ 67 000 грн/міс.

Вони включають: зарплату; ЄСВ; оренду; податки; комунальні; адміністративні витрати.

Операційний прибуток = Валовий прибуток – Фіксовані витрати

108 900 – 67 000 = ≈ 41 900 грн/міс.

Таблиця 3.7

Структура грошового потоку (базовий сценарій)

Показник	Сума, грн
Виручка	158 400
Змінні витрати (COGS)	49 500
Валовий прибуток	108 900
Фіксовані витрати	67 000
Операційний прибуток	41 900

Рентабельність продажу (Operating Margin):

41 900 / 158 400 × 100% ≈ 26,4%

Це свідчить про достатній рівень операційної ефективності.

Важливо показати, як зміна ключових параметрів впливає на результат.

1. Якщо середній чек зменшиться на 5 грн:

90 × 75 × 22 = 148 500 грн

При незмінних витратах прибуток зменшиться приблизно на 9 900 грн.

2. Якщо кількість замовлень зменшиться до 80/день:

80 × 80 × 22 = 140 800 грн

Прибуток скоротиться більш ніж на 15 000 грн.

Отже, бізнес є більш чутливим до обсягу продажу, ніж до незначних змін собівартості.

Якщо стартові інвестиції становлять 320 000 грн, то при операційному прибутку 41 900 грн/міс.: 320 000 / 41 900 ≈ 7,6 місяців (без урахування податку на прибуток та можливих сезонних коливань).

З урахуванням реалістичного коригування на сезонність окупність може становити 10-14 місяців.

Базовий сценарій демонструє позитивний грошовий потік. Рівень валової маржі близько 69% забезпечує достатній запас фінансової міцності. Операційний прибуток близько 42 тис. грн/міс. створює можливість швидкої окупності інвестицій. Ключовим фактором стійкості є підтримання стабільної кількості замовлень (не нижче 80–90 на день).

Таким чином, план грошових потоків підтверджує фінансову життєздатність університетської кав'ярні у базовому сценарії та демонструє достатній рівень економічної ефективності для малого підприємницького проєкту.

Висновки до 3 розділу:

Отже, успішність розвитку мережі «Смажимо каву в Одесі» забезпечується поєднанням внутрішньої та зовнішньої кооперації, що формує цілісну вертикально інтегровану бізнес-модель. Власна ростерія, централізоване постачання зерна, цифрова система лояльності, інтернет-магазин і стандартизовані операційні процеси створюють основу для контролю якості, зниження витрат і стабільності сервісу. Водночас зовнішня кооперація через франчайзинг, гуртові поставки, сервіс Blend-Lease та партнерські формати дозволяє мережі масштабувати бренд, залучати інвесторів і виходити на нові сегменти ринку. Різноманітність

франчайзингових форматів – від вело-кав’ярні до магазину-кав’ярні та обсмажувального формату – підвищує гнучкість моделі, знижує бар’єри входу для партнерів і дає змогу адаптувати бізнес до різних локацій та фінансових можливостей. Таким чином, сформована система кооперації є ключовою передумовою конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та подальшого масштабування мережі «Смажимо каву в Одесі».

Створення франшизи кав’ярні «Смажимо каву в Одесі» у навчальному закладі є доцільним напрямом розвитку мережі, оскільки поєднує стабільний внутрішній попит освітнього середовища, компактний формат закладу, контроль якості завдяки власній ростерії та можливість формування довгострокової лояльності молодіжної аудиторії. На відміну від класичних міських локацій, навчальний заклад забезпечує прогнозований потік споживачів, нижчі витрати на залучення клієнтів і сприятливі умови для тестування нових продуктів, програм лояльності та спеціальних студентських пропозицій. Для франчайзера такий формат відкриває можливість розширення мережі у стабільному сегменті, посилення впізнаваності бренду, формування кадрового резерву та зміцнення репутації соціально відповідального локального бізнесу. Для навчального закладу кав’ярня створює додаткову сервісну інфраструктуру, підвищує комфорт освітнього простору й може виконувати функцію практичної лабораторії для студентів, поєднуючи комерційну, освітню та іміджеву цінність.

Проєкт створення кав’ярні у навчальному корпусі ОНЕУ є економічно обґрунтованим і організаційно доцільним, оскільки базується на наявності концентрованого локального попиту, регулярній фізичній присутності студентів і викладачів, чітко визначених часових піках споживання та можливості адаптації формату до академічного ритму життя. Аналіз споживчих портретів засвідчив, що молодші курси формують основний обсяг повторних покупок, старшокурсники забезпечують раціональний і прогнозований попит, а викладачі та адміністративний персонал підвищують

середній чек і маржинальність проєкту. Запропонована цінова політика, орієнтація на швидкість обслуговування, доступність, стабільну якість кави та комбо-пропозиції створюють передумови для формування лояльної клієнтської бази. Фінансові розрахунки підтверджують життєздатність проєкту: за базового сценарію місячна виручка може становити 158,4 тис. грн, операційний прибуток – близько 41,9 тис. грн, а реалістичний строк окупності з урахуванням сезонності – 10–14 місяців. Це дає підстави розглядати університетську кав’ярню як перспективний малий підприємницький проєкт із комерційним, сервісним та іміджевим ефектом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України (на прикладі ресторанної мережі Смажимо каву в Одесі)» та зроблено наступні висновки:

1. Таким чином, мережеві форми кооперації у сфері ресторанного бізнесу є складним організаційно-економічним явищем, що поєднує елементи інтеграції, партнерства, стандартизації, спільного використання ресурсів і стратегічної координації діяльності. Їхня сутність полягає не лише в об'єднанні кількох закладів під спільним брендом, а й у формуванні стійкої системи взаємозв'язків між учасниками ринку, яка забезпечує єдність концепції, керованість бізнес-процесів, контроль якості, ефективність постачання, маркетингову узгодженість і можливість масштабування. Розглянуті підходи до класифікації свідчать, що ресторанні мережі можуть функціонувати у корпоративній, франчайзинговій, контрактній, партнерській, вертикально інтегрованій, змішаній та екосистемній формах, а їхній розвиток залежить від рівня стандартизації, територіального охоплення, характеру управління та ступеня взаємозалежності учасників. Для українського ресторанного бізнесу такі моделі мають особливе значення, оскільки дають змогу локальним і національним брендам підвищувати конкурентоспроможність, знижувати витрати, адаптуватися до кризових умов, формувати впізнаваний споживчий досвід і поступово інтегруватися у ширший національний та міжнародний ринковий простір.

2. Отже, моделі розвитку ресторанних мереж у сучасних умовах є багаторівневою системою організаційних, управлінських, фінансових, маркетингових і цифрових підходів, які забезпечують не лише кількісне розширення закладів, а й відтворення єдиної концепції, стабільної якості продукту, впізнаваного бренду та керованого споживчого досвіду. Проведена систематизація засвідчила, що поряд із класичними моделями корпоративного управління та франчайзингу дедалі більшого значення

набувають альянсові, мультибрендові, моноформатні, локально-ідентичні та цифрово-інтегровані моделі, які дають змогу ресторанним підприємствам адаптуватися до різних ринкових умов, споживчих сегментів і територіальних особливостей. Одеський досвід підтверджує, що розвиток ресторанних і кавових мереж не може бути зведений лише до протиставлення власних закладів і франшизи, оскільки на локальному ринку одночасно функціонують мультибрендові ресторанні групи, спеціалізовані кав'ярні, франчайзингові мережі, цифрово-орієнтовані формати та бренди з вираженою міською ідентичністю. Для кавового бізнесу найбільш перспективними є моделі, що поєднують компактність формату, стандартизацію рецептур, стабільність смаку, швидкість обслуговування, цифрові програми лояльності та здатність до локальної адаптації, адже саме ці чинники створюють передумови для ефективного масштабування, франчайзингового розвитку та формування стійких конкурентних переваг мереж кав'ярень.

3. Проведений аналіз засвідчив, що світовий та український кавовий ринок у 2025–2026 роках розвиваються в умовах високої цінової нестабільності, посилення кліматичних ризиків, скорочення кінцевих запасів кави та зростання витрат у всьому ланцюгу постачання. Попри рекордні обсяги світового виробництва, високий рівень споживання та обмежені резерви не дають підстав очікувати швидкого повернення до нижчих цін, що формує для кавового бізнесу нову витратну реальність. Світовий ринок дедалі чіткіше демонструє багаторівневу структуру, у якій країни-виробники забезпечують сировинну базу, а розвинені економіки формують значну частину доданої вартості через переробку, логістику, брендування та дистрибуцію. Український кавовий ринок, будучи повністю імпортозалежним, особливо чутливий до світових цін, валютних коливань, логістичних витрат і регіональних особливостей попиту. Зростання вартості еспресо в Україні та висока позиція Одеської області за цим показником підтверджують активний розвиток кавової культури, але водночас вказують

на необхідність для кав’ярень удосконалювати фінансові моделі, контролювати собівартість, адаптувати меню до локальних споживчих звичок і посилювати конкурентні переваги через якість продукту, сервіс, цифрові програми лояльності та впізнаваність бренду.

4. Отже, ринок кавових закладів Одеси характеризується високою конкуренцією, форматною різноманітністю та поєднанням різних моделей розвитку – від стандартизованих всеукраїнських франчайзингових мереж до локальних кавових брендів із вираженою міською ідентичністю. Проведений аналіз Aroma Kava, Merry Berry, «Смажимо каву в Одесі» та Coffee & Hot-Dog засвідчив, що кожне підприємство формує власну конкурентну перевагу: Aroma Kava – через масштабовану франчайзингову модель і стандартизацію процесів; Merry Berry – через емоційний формат кафе, широкий асортимент і впізнавану атмосферу; «Смажимо каву в Одесі» – через локальність, власне обсмажування та розвиток кавової культури; Coffee & Hot-Dog – через простий формат швидкого обслуговування та цифрові інструменти лояльності. Це підтверджує, що одеський кавовий ринок розвивається не лише за рахунок збільшення кількості закладів, а й через ускладнення бізнес-моделей, посилення ролі бренду, якості продукту, зручності сервісу, локальної адаптації та здатності утримувати постійного споживача.

5. Мережа «Смажимо каву в Одесі» є прикладом локального кавового бренду, який поєднує функції кав’ярні, ростерії, роздрібної торгівлі, інтернет-магазину та франчайзингового напряму, що дає змогу розглядати її як вертикально інтегровану бізнес-модель у сфері ресторанного господарства. Ключовими перевагами підприємства є власне обсмажування кавового зерна, централізований контроль якості, гнучкі формати закладів, цифровізація сервісу через мобільний застосунок і програму лояльності, а також виражена локальна ідентичність, пов’язана з одеським ринком. Водночас діяльність мережі залишається чутливою до імпортозалежності сировини, валютних коливань, логістичних перебоїв, конкуренції з боку локальних кав’ярень і зміни купівельної спроможності населення. Загалом

структура «Смажимо каву в Одесі» свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого масштабування, розвитку партнерських форматів і посилення конкурентних позицій на ринку кавових закладів Одеси та України.

6. Проведений аналіз діяльності мережі кав'ярень «Смажимо каву в Одесі» показав, що підприємство має стабільну економічну модель функціонування, демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, достатній рівень платоспроможності та поступове посилення ролі власного капіталу. Його конкурентні переваги формуються завдяки поєднанню кав'ярні та ростерії, використанню концепції specialty coffee, контролю якості на всіх етапах виробництва та впізнаваній локальній ідентичності бренду. Водночас уповільнення оборотності оборотних коштів може підвищувати потребу у фінансових ресурсах, тому підприємству доцільно оптимізувати управління запасами, скорочувати строки розрахунків із дебіторами та підвищувати ефективність використання оборотних активів для подальшого зміцнення конкурентоспроможності на локальному ринку.

7. Отже, успішність розвитку мережі «Смажимо каву в Одесі» забезпечується поєднанням внутрішньої та зовнішньої кооперації, що формує цілісну вертикально інтегровану бізнес-модель. Власна ростерія, централізоване постачання зерна, цифрова система лояльності, інтернет-магазин і стандартизовані операційні процеси створюють основу для контролю якості, зниження витрат і стабільності сервісу. Водночас зовнішня кооперація через франчайзинг, гуртові поставки, сервіс Blend-Lease та партнерські формати дозволяє мережі масштабувати бренд, залучати інвесторів і виходити на нові сегменти ринку. Різноманітність франчайзингових форматів – від вело-кав'ярні до магазину-кав'ярні та обсмажувального формату – підвищує гнучкість моделі, знижує бар'єри входу для партнерів і дає змогу адаптувати бізнес до різних локацій та фінансових можливостей. Таким чином, сформована система кооперації є ключовою передумовою конкурентоспроможності, інвестиційної

привабливості та подальшого масштабування мережі «Смажимо каву в Одесі».

8. Створення франшизи кав’ярні «Смажимо каву в Одесі» у навчальному закладі є доцільним напрямом розвитку мережі, оскільки поєднує стабільний внутрішній попит освітнього середовища, компактний формат закладу, контроль якості завдяки власній ростерії та можливість формування довгострокової лояльності молодіжної аудиторії. На відміну від класичних міських локацій, навчальний заклад забезпечує прогнозований потік споживачів, нижчі витрати на залучення клієнтів і сприятливі умови для тестування нових продуктів, програм лояльності та спеціальних студентських пропозицій. Для франчайзера такий формат відкриває можливість розширення мережі у стабільному сегменті, посилення впізнаваності бренду, формування кадрового резерву та зміцнення репутації соціально відповідального локального бізнесу. Для навчального закладу кав’ярня створює додаткову сервісну інфраструктуру, підвищує комфорт освітнього простору й може виконувати функцію практичної лабораторії для студентів, поєднуючи комерційну, освітню та іміджеву цінність.

9. Проєкт створення кав’ярні у навчальному корпусі ОНЕУ є економічно обґрунтованим і організаційно доцільним, оскільки базується на наявності концентрованого локального попиту, регулярній фізичній присутності студентів і викладачів, чітко визначених часових піках споживання та можливості адаптації формату до академічного ритму життя. Аналіз споживчих портретів засвідчив, що молодші курси формують основний обсяг повторних покупок, старшокурсники забезпечують раціональний і прогнозований попит, а викладачі та адміністративний персонал підвищують середній чек і маржинальність проєкту. Запропонована цінова політика, орієнтація на швидкість обслуговування, доступність, стабільну якість кави та комбо-пропозиції створюють передумови для формування лояльної клієнтської бази. Фінансові розрахунки підтверджують життєздатність проєкту: за базового сценарію місячна виручка може

становити 158,4 тис. грн, операційний прибуток – близько 41,9 тис. грн, а реалістичний строк окупності з урахуванням сезонності – 10–14 місяців. Це дає підстави розглядати університетську кав’ярню як перспективний малий підприємницький проєкт із комерційним, сервісним та іміджевим ефектом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організаційно-економічні засади повоєнного відновлення сфери туризму та розвитку дестинацій Півдня України : монографія /За заг. ред. І.В. Давиденко і О.Л. Михайлюк. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2026. 320 с. DOI: https://doi.org/10.32782/978-617-8181-85-7

2. Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства : наказ Державного комітету статистики України від 24 жовтня 2005 р. № 327, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 08 листопада 2005 р. за № 1350/11630

3. Горіна, Г. О. (2011). Сутність та специфіка мережевої організаціїміжнародного готельного бізнесу. Економіка та держава, (3), 107 – 109.

4. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговуваннятуристів (теорія та практика) / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. -К.: Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.

5. П’ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 465 с.

6. Дикий П.Д., Чередниченко С.Ю. Мережеві форми кооперації у ресторанному бізнесі України / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. 354 с. С. 277-278.

7. Чередниченко С.Ю. Кооперація та вертикальна інтеграція як фактор конкурентоспроможності ресторанних мереж (на прикладі «Смажимо каву в Одесі») / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.)

/ Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 369-371

8. Бурлак А. О. Сутність та класифікація мережевих підприємницьких структур. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 129–134.

9. Шталь Т. В. та ін. Франчайзинг у ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. С. 124-131.

10. Шутка С. М., Воляник Г. М., Колінько Н. І. Франчайзинг як метод організації і розвитку ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86. С. 211-218. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.86-34

11. Босовська М.В., Ведмідь Н.І., Косар О.В. Теоретичні засади формування ресторанних мереж. Економіка та держава. 2017. № 12. С. 27–32.

12. Босовська М. В., Полтавська О. В. Моделі формування мережевих структур в туризмі //Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика. 2018. С. 41-43.

13. Когут, М., & Лень, Є. (2025). Роль та розвиток франчайзингу в європі. Підприємництво та інновації, (34), 231-236. вилучено із http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/767

14. Когут М. В., Копець Г.Р., Огінок С.В. Франчайзинг як метод інтернаціоналізації бізнесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2023. No 54. С. 30–34. URL: http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/54-2023/6.pdf

15. McDonald’s Україна. Офіційний сайт. URL: https://www.mcdonalds.com/

16. Yum! Brands. 2024 Annual Report. URL: https://investors.yum.com/financial-information/annual-reports/

17. Lviv Croissants. Офіційний сайт. URL: https://lvivcroissants.com

18. !FEST Holding of Emotions. Офіційний сайт. URL: https://www.fest.lviv.ua

19. Aroma Kava. Офіційний сайт мережі кав’ярень. URL: https://aromakava.ua/

20. Aroma Kava. Франчайзинг кав'ярні: купити франшизу кав'ярні. URL: https://franch.aromakava.ua/

21. Aroma Kava. Формати франчайзингу кав'ярні: види і формати кав'ярень по франшизі. URL: https://franch.aromakava.ua/formats

22. Merry Berry. Офіційний сайт мережі кафе. URL: https://merry-berry.ua/

23. Merry Berry. Франшиза Merry Berry. URL: https://merry-berry.ua/franchise/

24. Take Five Hospitality Group. Офіційний сайт компанії. URL: https://takefive.com.ua/

25. Take Five Hospitality Group. Історія Take Five Hospitality Group. URL: https://takefive.com.ua/istoria

26. Смажимо каву в Одесі. Офіційний сайт компанії. URL: https://roastingcoffee.shop/

27. Смажимо каву в Одесі. Офіційна сторінка у соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/smazhymo_kavu/

28. Смажимо каву в Одесі. Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook. URL: https://www.facebook.com/smazhymokavu/

29. Coffee & Hot-Dog. Офіційна сторінка у соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/coffee_hotdog/

30. Coffee & Hot-dog. Apps on Google Play. URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=loyallyst.coffee_and_hotdog

31. Шикіна О.В., Дикий П.Д. (2024) Тенденції розвитку кавового бізнесу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024.

№ 12 (325). С. 124-130 URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/325/pdf/124-130.pdf

32. Leading coffee importing countries worldwide in 2025 (in million U.S. dollars). URL: https://www.statista.com/statistics/1096400/main-import-countries-for-coffee-worldwide/

33. Leading coffee exporting countries worldwide in 2025 *(in million U.S. dollars)*. URL: https://www.statista.com/statistics/1096413/main-export-countries-for-coffee-worldwide/

34. Arabica and Robusta coffee prices worldwide from January 2022 to November 2025(in U.S. dollars per kilogram). URL: https://www.statista.com/statistics/1615304/monthly-coffee-prices-worldwide-by-type/

35. Вітюк А. В., Залєвська А. О. Аналіз розвитку ринку кавових напоїв в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 72-80. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.72.80

36. Державна служба статистики України. (2025). Статистичні дані про споживання кави в Україні. Веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua

37. Галасюк С. С. Сучасні реалії розвитку кавового бізнесу в Україні. Anti-crisis management: state, region, enterprise: III International scientific conference. Le Mans, France: Baltija Publishing, 2019. P. 72-75.

38. Галасюк С. С., Торжинська Ю.В. Основні формати створення кав'ярень в умовах сьогодення. Перспективи розвитку економічної системи з урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16.11.2019 р. Дніпро: НО «Перспектива», 2019. Ч. 1. С. 78-82.

39. Галасюк С. С., Торжинська Ю.В. Дослідження особливостей функціонування мережевих та авторських кав'ярень. Засади реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 09.11.2019 р. Одеса: ЦЕДР, 2019. С. 43-47.

40. Громик О. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022 Т. 5. № 2. С. 250–264. DOI: 10.31866/2616-7468.5.2.2022.270105

41. Зибарева О. В., Воронюк Т. А. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Економічний форум. 2018. №. 1. С. 25-30.

42. Россоха В. (2024). Потенціал ринку кави в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-44

43. Франшиза смажарні-магазину кави від “Смажимо Каву”. URL: https://smajimo-kavu.webflow.io/

44. Чередниченко С. Аналіз ринку преміальних пасок 2026 року в Україні. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності : матеріали ІІ всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Миколаїв, 29 квітня 2026 року) / Миколаївський національний аграрний університет ; Факультет менеджменту ; Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму. Миколаїв : МНАУ, 2026. С. 170-172. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508