

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технології та економіка
(повне найменування факультету)

кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

до факультету

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему

Управління товарними асортиментами підприємства
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-1212

Спеціальності 076 Підприємство
на торгівлі
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка Бізнесу

Полущин М. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

Полущева Т. О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

Зеркаль А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технологій та економіки

Кафедра Бізнесу та управління

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Економіка бізнесу
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри

БТ у

Галченко А.М.

« _____ » _____ 20 _____ року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Полущина Максима Віталійовича

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту

(роботи) Управління товарним асортиментом підприємства

Керівник проекту

(роботи) д.е.н., проф. Понусьова Тетяна Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » квітня 2026 року
№ 149

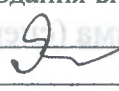
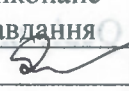
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 25.05.2026р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, мануалі змереж, статистика звітності РСТ Ісвіверке, COFFEE TIME.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні основи формування та управління асортиментом підприємства, Аналітичне оцінювання та ефективності управління асортиментом зовнішнього « COFFEE TIME » підприємства щодо оптимізації товарного асортименту та підвищення ефективності його управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)


6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Потушева Т.О. д.е.н., проф.		

7. Дата видачі завдання « 27 » 05 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Уточнення завдання	27.05.2026	
2.	Виконання першого розділу	04.05.2026	
3.	Виконання другого розділу	11.05.2026	
4.	Виконання третього розділу	18.05.2026	
5.	Початок на кафедрі та чорно-коп-таль	25.05.2026	

Студент(ка)  Максим Потушин (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)  Тетяна Потушева (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 123 сторінки, 21 таблиця, 69 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - фінансово-господарська діяльність та процес управління товарним асортиментом ФОП Коваленко О. М. (кав'ярня «Coffee Time»).

Мета роботи - розробити та економічно обґрунтувати проект оптимізації товарного асортименту кав'ярні, який би призвів до підвищення рентабельності, мінімізації витрат та зростання загальної ефективності її роботи.

Завдання - розкрити теоретико-методологічні аспекти формування товарної політики підприємства, проаналізувати фінансово-операційну діяльність закладу, виявити недоліки в існуючому асортименті, а також розробити практичні заходи щодо підвищення ефективності роботи, які можна було б застосувати на даному підприємстві.

В першому розділі викладений теоретичний матеріал щодо сутності та специфіки формування товарної політики в індустрії громадського харчування, наведені ключові інструменти аудиту (зокрема матричні методи) та основні показники оцінки ефективності асортименту.

В другому розділі представлена загальна організаційно-економічна характеристика кав'ярні, проведений комплексний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності. Виявлено падіння рентабельності через випереджальне зростання собівартості. За допомогою інтегрованого ABC/XYZ-аналізу та матриці БКГ було математично доведено, що головним джерелом збитків є категорія складних десертів, яка генерує аномальний рівень харчових відходів (списань).

В третьому розділі представлено заходи, які рекомендовано впровадити на підприємство (елімінація проблемних десертів, введення високомаржинальної лінійки «Grab & Go», впровадження автоматизованої системи обліку Poster), та

подано проєкт техніко-економічних показників. Дана оцінка того, як цей проєкт вплине на основні показники діяльності підприємства: доведено можливість зниження рівня списань до 5,0 %, зростання чистого прибутку на 31,8 % та досягнення повної окупності інвестицій за 1,9 місяця.

Методи дослідження - фінансово-економічний аналіз, факторний аналіз, матричні методи (ABC, XYZ, матриця БКГ), метод моделювання, графічні методи.

ТОВАРНА ПОЛІТИКА, АСОРТИМЕНТ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, КАВ'ЯРНЯ, ABC-АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ, МЕНЮ-ІНЖИНІРИНГ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЧИСТИЙ ПРИБУТОК.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічна сутність товарного асортименту та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.	11
1.2. Фактори та принципи формування оптимального асортименту товарів.	24
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління асортиментом (ABC- та XYZ-аналіз, матриця БКГ).	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.	53
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ФОП КАВ'ЯРНЯ «COFFEE TIME»	55
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження та аналіз основних показників діяльності.	55
2.2. Аналіз структури та динаміки товарного асортименту підприємства.	62
2.3. Діагностика ефективності асортиментної політики на основі матричних методів та аналізу рентабельності груп товарів.	72
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.	85
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІННЯ	87
3.1. Напрями оптимізації асортиментної структури підприємства (впровадження нових позицій та елімінація нерентабельних товарів).	87
3.2. Удосконалення системи планування та контролю за станом товарних запасів.	94
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та їх вплив на прибутковість підприємства.	100
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.	112
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118

ВСТУП

Актуальність теми: у сучасних умовах трансформації національної економіки України, що супроводжується високим рівнем макроекономічної нестабільності, зниженням купівельної спроможності населення та безпрецедентними викликами для малого і середнього бізнесу, питання ефективного управління комерційною діяльністю набувають критичного значення. Для підприємств сфери послуг та громадського харчування, які функціонують у висококонкурентному середовищі, здатність швидко адаптуватися до мінливих потреб ринку є головною умовою виживання та забезпечення прибутковості. Ключовим інструментом такої адаптації, що безпосередньо впливає на фінансові результати та ринкову стійкість суб'єкта господарювання, виступає товарний асортимент.

Індустрія гостинності (HoReCa), зокрема сегмент кав'ярень, демонструє надзвичайно високу динаміку розвитку та жорстку конкурентну боротьбу. Сучасний споживач стає дедалі більш вимогливим: окрім базової потреби в якісному продукті, він очікує на індивідуалізований підхід, наявність альтернативних пропозицій (наприклад, безлактозних, веганських чи безглютенових позицій) та постійне інноваційне оновлення меню. У таких умовах управління товарним асортиментом перетворюється з простого процесу закупівлі сировини на складну стратегічну функцію. З одного боку, надмірне розширення асортименту призводить до розпорошення оборотних коштів, ускладнення логістичних процесів та катастрофічного зростання прямих збитків через списання продукції з коротким терміном придатності (food waste). З іншого боку, занадто вузький, неоптимізований асортимент неминуче спричиняє відтік клієнтів до конкурентів та втрату ринкової частки.

Саме тому інтуїтивні підходи до формування меню, якими часто керується малий бізнес, сьогодні є абсолютно неефективними. Виникає об'єктивна необхідність у застосуванні науково обґрунтованого, математичного та маркетингового інструментарію (такого як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриця БКГ)

для глибокого аудиту товарної матриці. Необхідність розробки дієвого механізму управління асортиментною політикою, який би дозволив кав'ярні максимізувати прибуток, оптимізувати залишки та підвищити лояльність клієнтів, зумовлює високу актуальність обраної теми дипломної роботи, її теоретичну та практичну значущість.

Мета і завдання дослідження: Метою дипломної роботи є теоретико-методичне обґрунтування процесу формування товарного асортименту та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємства на прикладі ФОП кав'ярня «Coffee Time».

Для досягнення поставленої мети у роботі було сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність товарного асортименту та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- визначити базові принципи та фактори (внутрішні й зовнішні), що впливають на формування оптимального асортименту товарів;
- систематизувати методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління асортиментом;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження (ФОП кав'ярня «Coffee Time») та проаналізувати основні показники його фінансово-господарської діяльності;
- здійснити глибоку аналітичну оцінку структури, динаміки та ефективності товарного асортименту підприємства з використанням матричних та статистичних методів;
- розробити комплекс практичних заходів щодо оптимізації асортиментної структури підприємства (впровадження нових позицій та елімінація нерентабельних товарів);
- запропонувати шляхи вдосконалення системи планування та контролю за станом товарних запасів кав'ярні;

- розрахувати економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів та оцінити їх вплив на прибутковість підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною (асортиментною) діяльністю підприємства в сучасних ринкових умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних інструментів формування, аналізу та оптимізації товарного асортименту ФОП кав'ярня «Coffee Time».

Методи дослідження: Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи: логічного узагальнення та синтезу (при дослідженні теоретичних основ асортиментної політики); метод фінансово-економічного аналізу (для оцінки результатів господарської діяльності підприємства); метод ABC-аналізу (для визначення ступеня впливу окремих товарів на загальний товарообіг та прибуток); метод XYZ-аналізу (для оцінки стабільності споживчого попиту); матричний метод БКГ (для стратегічного позиціонування товарних груп); графічний та табличний методи (для наочного відображення аналітичних даних та результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання підприємницької діяльності, праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів у сфері менеджменту і маркетингу, матеріали періодичних фахових видань, ресурси мережі Інтернет, а також внутрішня фінансова, управлінська та статистична звітність (дані POS-системи автоматизації) об'єкта дослідження - ФОП кав'ярня «Coffee Time» за останні роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні висновки, запропоновані аналітичні алгоритми та розроблені рекомендації мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо впроваджені в операційну діяльність ФОП кав'ярня «Coffee Time». Застосування запропонованої оптимізованої асортиментної матриці та системи контролю товарних запасів

дозволить керівництву закладу мінімізувати втрати від списання продукції, прискорити оборотність капіталу та суттєво підвищити загальну рентабельність господарської діяльності.

Структура та обсяг роботи: Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи відповідає нормативним вимогам до дипломних робіт ступеня вищої освіти «Бакалавр». Основний зміст викладено з використанням таблиць та рисунків, що ілюструють ключові етапи та результати дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність товарного асортименту та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У сучасному ринковому середовищі грамотне управління пропозицією - це основа виживання та розвитку будь-якого бізнесу. Проте розуміння «асортименту» пройшло довгий шлях еволюції: від суто бухгалтерського терміна до складного стратегічного поняття. На етапі становлення промисловості асортимент сприймався радше як організаційний перелік того, що підприємство фізично здатне виробити, спираючись на свої технології [1]. Тоді ніхто особливо не зважав на реальні потреби споживача - головною метою було просто нарощувати обсяги випуску стандартизованих товарів. Відповідно, уся асортиментна політика зводилася до банального лінійного планування виробничих потужностей.

Ситуація докорінно змінилася в середині ХХ століття, коли ринок виробника перетворився на ринок покупця, а конкуренція різко загострилася. Саме тоді відбувся справжній злам у розумінні сутності асортименту: науковці та практики почали розглядати його крізь призму маркетингу. На перший план вийшли смаки, потреби та поведінка цільової аудиторії. Стало зрозуміло: щоб досягти комерційного успіху, компанія повинна пропонувати ринку ті продукти, які максимально точно відповідають очікуванням клієнтів [2]. Асортимент почали трактувати як логічно пов'язану групу товарних ліній та позицій. Відтак, створення унікальної пропозиції (диференціація) стало головною зброєю у боротьбі за покупця, поступово витісняючи звичайну цінову конкуренцію.

Сьогодні ж економічна наука та бізнес-практика спираються на комплексний (стратегічний) підхід, який тісно переплітається з категорійним менеджментом. Згідно з ним, асортимент - це не просто набір товарів для задоволення попиту, а справжній інвестиційний портфель компанії. І, як будь-який портфель, він має

забезпечувати оптимальний баланс між ризиками та прибутковістю [3]. Управління таким портфелем вимагає глибокого фінансового та стратегічного аналізу кожної окремої одиниці товару (SKU). При цьому обов'язково враховується її життєвий цикл, маржинальність та еластичність попиту. Сучасні дослідники погоджуються, що грамотно вибудований асортимент - це динамічна та збалансована екосистема товарів і послуг. Вона не лише генерує стабільний грошовий потік сьогодні, а й закладає надійний фундамент для конкурентних позицій підприємства у майбутньому [4].

Щоб скласти цілісне уявлення про асортимент як багатовимірну категорію, варто систематизувати сучасні наукові підходи до його визначення. Традиційно в економічній літературі виокремлюють три основні напрями: виробничо-технологічний, маркетинговий та фінансово-економічний. Кожен із них розглядає асортимент під своїм кутом зору, фокусуючись на тих показниках, які є найважливішими для різних підрозділів та учасників бізнес-процесу.

Для наочності у таблиці 1.1 ми порівняли ці підходи, виділивши їхні головні цілі та особливості. Такий аналіз дає змогу чітко визначити базові критерії для побудови асортиментної матриці, яка б максимально точно відповідала загальній стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення сутності товарного асортименту

Назва підходу	Базовий фокус та акцент	Головна мета формування асортименту	Трактування поняття «асортимент»
Виробничий (технологічний)	Виробничі потужності, доступна сировина,	Максимізація завантаження обладнання, зниження	Перелік (номенклатура) товарів, які підприємство

	технологічні процеси.	виробничої собівартості.	здатне виробити з наявних ресурсів.
Маркетинговий (споживчий)	Потреби клієнтів, ринкові тренди, дії конкурентів, сегментація.	Максимізація задоволеності споживачів, розширення частки ринку, підвищення лояльності.	Набір товарів та послуг, здатний комплексно задовольнити специфічні запити цільової аудиторії.
Фінансово-економічний	Рентабельність, оборотність капіталу, маржинальний прибуток.	Оптимізація використання оборотних коштів, максимізація чистого прибутку.	Портфель бізнес-одиниць (SKU), що забезпечує найвищий показник рентабельності інвестицій (ROI).

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані таблиці 1.1, жоден із цих підходів поодиночі не гарантує ефективного управління підприємством у сучасних мінливих умовах. Сьогоднішня парадигма управління вимагає синергії: тісного поєднання маркетингової орієнтації на клієнта із суворим фінансовим контролем за прибутковістю кожної позиції [5]. Тому в межах нашого дослідження ми розглядатимемо товарний асортимент як стратегічно вивірену, економічно обґрунтовану та гнучку комбінацію товарів і послуг. Вона має не лише задовольняти потреби цільової аудиторії, а й забезпечувати закладу необхідний рівень прибутковості та ліквідності.

Якщо перенести ці теорії на об'єкт нашого дослідження - сучасну кав'ярню, ми побачимо дуже специфічну і змішану структуру асортименту. У закладах громадського харчування він зазвичай поєднує продукцію власного виробництва

(кава, чай, авторські напої) та куповані комерційні товари (фасовані десерти, шоколад, кавові зерна в пачках, сувеніри) [2]. Тут еволюція підходів до асортименту помітна найкраще: якщо колись кав'ярні пропонували лише вузький стандартний набір класичних напоїв (виробничий підхід), то сьогодні їхній успіх повністю залежить від глибокого аналізу споживчих уподобань (маркетинговий підхід). Наприклад, введення в меню напоїв на рослинному молоці, безглютенових десертів або сезонних пропозицій - це пряма відповідь на глобальні зміни у поведінці клієнтів.

Водночас, щоб заклад був успішним, одного лише маркетингу недостатньо - необхідний жорсткий фінансово-економічний підхід. Кожна позиція в меню (від звичайного еспресо до ексклюзивного торта) має свою собівартість (фудкост), маржинальність та швидкість реалізації. Останній показник особливо критичний для випічки та десертів через їхній короткий термін придатності порівняно з іншими товарами [1]. Класичні кавові напої зазвичай працюють як високомаржинальні «генератори прибутку», тоді як вишукані десерти можуть мати нижчу націнку, але виконувати важливу маркетингову функцію - привертати увагу гостей і збільшувати середній чек. Отже, управління асортиментом кав'ярні зводиться до постійного пошуку балансу між гастрономічними забаганками клієнтів та оптимізацією витрат на інгредієнти. Це і є практичним втіленням сучасної комплексної концепції управління.

Щоб розробити ефективну стратегію, асортимент потрібно правильно систематизувати та класифікувати. Такий розподіл допомагає керівництву краще контролювати рух товарів, розуміти структуру попиту, оптимізувати складські запаси та навіть точніше налаштовувати маркетингові зусилля. В економічній теорії товари класифікують за багатьма ознаками, які відображають операційну модель бізнесу [6]. Звісно, вибір конкретних критеріїв завжди залежить від специфіки галузі, масштабів компанії та її стратегічних цілей.

Одним із базових критеріїв класифікації є поділ асортименту на виробничий (промисловий) та торговий (комерційний). Виробничий асортимент - це перелік товарів, які компанія чи галузь виготовляє самостійно, спираючись на свої технологічні можливості та доступну сировину [7]. Перш ніж потрапити до кінцевого споживача, такі товари зазвичай потребують додаткового сортування або підготовки в роздрібній мережі. Торговий асортимент, навпаки, формують посередники (магазини, дистриб'ютори), які закупають готову продукцію у різних виробників, щоб запропонувати покупцеві найкращий вибір. Утім, у сучасній сфері послуг та закладах HoReCa (до яких належить і кав'ярня) межа між цими двома видами часто стирається, утворюючи складну та змішану товарну пропозицію.

Залежно від того, наскільки широкою є пропозиція та як глибоко вона деталізована, товарну масу прийнято ділити на кілька типів: простий, складний, розширений, а також супутній і змішаний асортимент [8]. Простий тип - це, по суті, мінімальна база. Він включає лише кілька товарних груп, здатних закрити цілком конкретну, вузьку потребу покупця. Зі складним асортиментом усе інакше: він налічує значну кількість позицій, які доводиться додатково групувати за цільовим призначенням або певними техніко-економічними параметрами. Коли ми говоримо про розширений формат, мається на увазі глибока варіативність усередині однієї конкретної категорії (це робиться для того, щоб задовольнити запити абсолютно різних сегментів аудиторії). Супутній асортимент виступає своєрідним доповненням до основної пропозиції, м'яко підштовхуючи клієнта до комплексних покупок. А от змішаний об'єднує в собі продукцію різного функціонального призначення, між якою немає жодного прямого технологічного зв'язку.

Крім того, в розрізі стратегічного управління та маркетингу принципово важливо розуміти роль кожної позиції у формуванні прибутковості компанії. Дослідники неодноразово доводили, що товари в асортиментній матриці мають

абсолютно різний вплив як на фінансовий результат, так і на ринкову стійкість бізнесу [9]. Відповідно до цього підходу заведено виокремлювати чотири категорії:

- **Основа асортименту (товари-локомотиви).** Це фундамент продажів. Вони задають формат закладу і дають підприємству основну частину прибутку.
- **Доповнююча продукція.** Її ще часто називають супутньою. Вона підключається тоді, коли потрібно запропонувати клієнту комплексне рішення. Завдяки звичайним перехресним продажам такі позиції суттєво підтягують загальну рентабельність.
- **Іміджеві позиції (стратегічні).** Прямого надприбутку від них чекати не варто, маржа тут може бути взагалі мінімальною. Утім, без них не обійтися, якщо компанія хоче тримати марку бренду та залучати нові категорії гостей.
- **Товари імпульсивного попиту (тактичні).** Розраховані на миттєве рішення покупця. Ці незаплановані дрібні покупки потрібні бізнесу насамперед для забезпечення швидкого обігу грошей.

Усі згадані критерії класифікації для зручності винесено в таблицю 1.2. Зібрані там дані наочно демонструють, наскільки багатовимірною є товарна політика, і одразу підказують, у якому саме напрямку її варто оптимізувати.

Таблиця 1.2 - Систематизація критеріїв класифікації товарного асортименту підприємства

Ознака класифікації	Види асортименту	Коротка характеристика
За місцем знаходження	Виробничий, торговий	Відображає стадію руху товару від виробника до споживача.

За повнотою охоплення	Простий, складний, розгорнутий	Характеризує ступінь диференціації та глибину пропозиції.
За характером потреб	Реальний, прогнозований, раціональний	Визначає відповідність асортименту стану ринкового попиту.
За терміном реалізації	Швидкоохоплюваний, тривалого зберігання	Впливає на логістику та швидкість оборотності капіталу.
За частотою попиту	Повсякденний, періодичний, рідкісний	Визначає інтенсивність торговельних процесів.

Джерело: розроблено автором.

Окрему увагу варто звернути на класифікацію за етапами життєвого циклу товару - саме на ній базується грамотне оновлення пропозиції. Будь-який продукт проходить стадії впровадження, зростання, зрілості та спаду (ліквідації). Тому раціональна асортиментна політика має підтримувати баланс: у меню повинні одночасно перебувати товари на різних етапах. Це гарантує бізнесу безперебійний грошовий потік [10] і страхує його від просідання попиту на старі позиції, поки нові лише завойовують ринок.

Якщо перенести цю теорію на нашу кав'ярню, стає зрозуміло: її асортиментна матриця є доволі складною і має змішаний характер. Тут тісно переплітаються власне виробництво та звичайний роздрібний продаж. Основу становить лінійка напоїв власного приготування (кавова карта). Вона досить розгалужена, адже включає десятки варіацій: від базової класики (еспreso, капучино) до складних авторських рецептів та спешелті сортів [7]. Безперечно, ця група є тим самим «товаром-локомотивом», який формує профіль закладу та транслює його головну цінність для гостя.

Десерти та випічка виступають супутнім асортиментом. Специфіка цієї групи полягає в ультракороткому терміні реалізації, що вимагає ювелірної точності в управлінні запасами та прогнозуванні попиту. Якщо за кавою люди йдуть цілеспрямовано (що забезпечує стабільний трафік), то десерти найчастіше купують імпульсивно - тут усе вирішує апетитна вітрина та вміння баристи вчасно запропонувати смаколик [6]. Крім того, кав'ярні зараз активно розширюють стратегічну (іміджеву) частину асортименту: продають каву в зернах для домашнього заварювання або фірмовий мерч (брендовані чашки, шопери тощо).

Проте управляти всім цим виключно на інтуїції неможливо - потрібні точні математичні та статистичні інструменти. Щоб асортиментна політика була результатом обґрунтованих управлінських рішень, сучасна економіка оперує системою кількісних та якісних показників [11]. Завдяки їм керівництво може об'єктивно оцінити своє меню, порівняти його з конкурентами та знайти точки росту. До базових параметрів традиційно відносять широту, глибину, повноту (насиченість), гармонійність та ступінь оновлення (новизну) пропозиції.

- **Широта асортименту** показує, скільки загалом товарних категорій чи груп пропонує заклад. З погляду економіки цей показник відображає рівень диверсифікації бізнесу. Чим ширший вибір, тим більше різних сегментів покупців можна охопити, а отже, знизити загальні комерційні ризики [12]. Математично широту рахують як відношення фактичної кількості асортиментних груп до базової (максимально можливої). Але тут важливо знати міру: надмірне розширення меню розпорошує ресурси, ускладнює логістику та просто «заморожує» оборотний капітал.
- **Глибина асортименту** - це кількість конкретних позицій, смаків чи модифікацій усередині однієї групи. Якщо широта допомагає залучити різні типи клієнтів, то глибина працює на те, щоб задовольнити найвибагливіші запити вже наявної аудиторії [13]. Коефіцієнт глибини розраховується аналогічно: фактична кількість різновидів ділиться на базову. Саме глибоке

опрацювання окремої категорії дозволяє кав'ярні стати нішевим експертом, хоча й вимагає чималих інвестицій у запаси.

- **Повнота (насиченість) асортименту** є своєрідним макроіндикатором. Це загальна кількість усіх товарних одиниць (SKU) у матриці закладу, тобто сумарна глибина всіх наявних лінійок. Практика показує, що рівень насиченості прямо впливає на те, як гість сприймає заклад візуально: напівпорожні вітрини створюють негативний імідж, тоді як багата, правильно заповнена викладка стимулює до покупок [14].
- **Гармонійність** - це вже якісний показник. Він описує, наскільки товари з різних груп логічно, технологічно та споживчо пов'язані між собою. Висока гармонійність (наприклад, поєднання кави та випічки) суттєво спрощує логістику, зберігання та дозволяє легко продавати товари в тандемі.
- **Коефіцієнт новизни (оновлення)** демонструє, наскільки компанія готова адаптуватися до ринкових трендів. Його вираховують як частку нових позицій, введених за певний період, у загальній масі товарів [15]. Регулярне оновлення пропозиції (на кшталт запуску сезонного меню) критично важливе для того, щоб постійні гості не втрачали інтересу до закладу, а життєвий цикл самого бізнесу подовжувався.

Аби впорядкувати ці аналітичні інструменти, основні формули для розрахунку ключових показників асортименту ми систематизували в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Базові показники оцінки властивостей товарного асортименту підприємства

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку
Коефіцієнт широти (Кш)	Оцінка рівня диверсифікації товарних ліній підприємства.	$Kш = Шф / Шб$, де Шф - фактична кількість груп; Шб - базова кількість.

Коефіцієнт глибини (КГ)	Оцінка рівня варіативності товарів у межах однієї групи.	$K_g = G_f / G_b$, де G_f - фактична кількість різновидів; G_b - базова кількість.
Насиченість (Н)	Загальна кількість товарних позицій (SKU) в асортименті.	$N = \sum G_i$, де G_i - глибина кожної окремої і-ї групи товарів.
Коефіцієнт новизни (КН)	Характеристика швидкості та ступеня інноваційного оновлення.	$K_n = O / \Pi_f$, де O - кількість нових товарів, введених за період.

Джерело: розроблено автором.

Якщо застосувати ці показники до нашого об'єкта дослідження - кав'ярні, ми отримаємо зручний інструмент для подальшого аудиту в другому розділі роботи. Наприклад, широта асортименту тут вимірюється кількістю основних категорій у меню: класична кава, кава з молоком, чаї, холодні напої, десерти, солена випічка та супутні товари. Якщо ж заклад раптом додає до меню алкогольні коктейлі або повноцінні гарячі страви, він штучно збільшує цю широту. Це часто руйнує саму концепцію кав'ярні, адже приготування таких страв вимагає зовсім іншого обладнання та навичок персоналу [12].

Натомість саме глибина асортименту сьогодні стає головною конкурентною перевагою. Візьмемо групу «кава з молоком»: вона може бути надзвичайно глибокою за рахунок різних об'ємів (стандарт, мега), сортів кави (100% арабіка чи бленд), видів молока (від звичайного коров'ячого до безлактозного, соєвого, мигдалевого чи кокосового) та вибору сиропів [14]. Завдяки цьому гість із будь-якими смаками чи дієтичними потребами знайде свій напій. Проте під час розрахунків у другому розділі ми маємо перевірити, чи дійсно така глибина виправдана фінансово, і чи не списується специфічне молоко через низький попит.

Щодо показника новизни, то він виконує переважно маркетингову функцію. Введення сезонних позицій (як-от гарбузовий лате восени чи айс-матча влітку) постійно оновлює пропозицію [15], підігріває інтерес клієнтів і, як наслідок, підвищує загальну рентабельність закладу.

Загалом, у сучасних умовах ринку конкурентоспроможність компанії є головним показником її життєздатності. Те, наскільки успішно підприємство утримує свої позиції та завойовує нові, напряму залежить від його пропозиції. І тут асортиментна політика стає тим стрижнем, навколо якого будується весь маркетинг та збут [16]. Саме через свій асортимент компанія доносить до покупця власну цінність. До того ж, коли ринок перенасичений товарами-замінниками, звичайна цінова конкуренція працює все гірше. На перший план виходять нецінові методи, де унікальний і продуманий асортимент вирішує все.

Вплив асортименту на конкурентоспроможність працює через кілька зрозумілих механізмів. По-перше, це задоволення дуже різного попиту. Сучасні споживачі хочуть індивідуального підходу, тому бізнесу доводиться переходити від масового маркетингу до роботи з вузькими сегментами [17]. Розширення та поглиблення пропозиції дозволяє заробляти на таких вузьких, але прибуткових нішах. По-друге, це економія часу та зусиль покупця. Якщо людина може придбати всі необхідні товари (основні та супутні) в одному місці, це створює додаткову зручність і робить заклад значно привабливішим на тлі вузькоспеціалізованих конкурентів.

Крім того, грамотно підібраний асортимент чудово знижує комерційні ризики. Життєвий цикл будь-якого товару обмежений, а попит постійно коливається через сезонність, зміну трендів або економічні стрибки [18]. Якщо сформувати асортимент за принципом матриці БКГ, збалансувавши товари-«дійні корови» (які дають стабільний дохід вже зараз) та товари-«зірки» (які забезпечать ріст у майбутньому), підприємство зможе втриматися на плаву, навіть якщо продажі в окремих категоріях тимчасово просядуть.

Щоб краще зрозуміти, як саме управління товарами впливає на позиції компанії на ринку, ми систематизували основні вектори цього впливу в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Вплив параметрів асортиментної політики на формування конкурентних переваг підприємства

Параметр асортименту	Вектор впливу на конкурентоспроможність	Очікуваний економічний ефект
Оптимальна широта	Охоплення нових цільових сегментів, перехресні продажі (cross-selling).	Зростання загального товарообігу, диверсифікація ризиків.
Висока глибина	Позиціонування як експерта в ніші, задоволення специфічних вимог.	Підвищення лояльності (LTV), можливість встановлення преміальної націнки.
Високий рівень новизни	Формування іміджу інноватора, адаптація до трендів.	Залучення уваги ринку, стимулювання первинного попиту.
Гармонійність	Синергія товарних груп, оптимізація простору та логістики.	Зниження операційних витрат, підвищення рентабельності оборотних активів.

Джерело: розроблено автором.

Дані, зведені у таблиці 1.4, наочно доводять одну просту істину: асортиментна політика ніколи не була і не може бути статичним шаблоном. Навпаки, це надзвичайно гнучкий важіль управління. Керуючи такими параметрами, як широта, глибина та оновлюваність, менеджери отримують змогу не лише миттєво відбивати атаки конкурентів (скажімо, при появі аналогічного

продукту по сусідству), а й грати на випередження, самостійно формуючи нові споживчі тренди. Більше того, саме від того, наскільки вдало скомпонована пропозиція, напряду залежать ключові метрики сучасного бізнесу - вартість залучення одного клієнта (Customer Acquisition Cost) та його загальна довічна цінність (Customer Lifetime Value) [19].

Якщо ж спроектувати всю цю теоретичну базу на реалії нашого об'єкта дослідження, ми побачимо доволі жорстку картину. Сьогодні сегмент HoReCa перегрітий як ніколи. Сучасній кав'ярні доводиться боротися за гостя не тільки з прямими конкурентами, а й ділити ринок із пекарнями, точками фаст-фуду, вікнами формату «to-go» та навіть мережевими автозаправками. У такій щільній конкурентній боротьбі саме меню стає головним ідентифікатором бренду та точкою відліку. Пропонувати сьогодні лише класичну базу (єспресо, американо чи лате) - це вже давно не перевага, а лише своєрідний «гігієнічний мінімум», без якого на ринку просто нічого робити [20].

Щоб реально виділитися з натовпу і тримати удар, закладу життєво необхідна унікальність, і шукати її варто саме в глибині та постійному оновленні. Введення альтернативних методів (V60, кемікс, аеропрес), солідний вибір рослинного молока, власні крафтові сиропи чи складна авторська карта - все це миттєво відриває кав'ярню від звичайного мас-маркету. Аналогічна історія і з вітриною десертів. Оскільки глобальний тренд на усвідомлене харчування продовжує набирати обертів, наявність веганських, безглютенових чи низькокалорійних солодоців перетворилася з простої забаганки на базову потребу [18]. Коли заклад грамотно міксує звичну, але високомаржинальну класику (яка тягне за собою основні продажі) із такими інноваційними цікавинками, він отримує залізобетонну перевагу. Як наслідок - клієнти повертаються частіше (зростає retention rate), а середній чек починає стабільно повзти вгору.

Підбиваючи підсумки першого підрозділу, можемо зробити ключовий висновок. Товарний асортимент - це далеко не просто список позицій у меню, а

багатошаровий економічний механізм. Для того щоб він працював ефективно, керівництву кав'ярні недостатньо просто «відчувати ринок» - потрібно чітко орієнтуватися в теоретичній базі та математичних показниках. Тільки постійний, комплексний аудит власної асортиментної матриці дасть змогу вибудувати пропозицію, яка закрийє гастрономічні потреби гостей і водночас гарантуватиме бізнесу фінансову міцність на роки вперед.

1.2. Фактори та принципи формування оптимального асортименту товарів.

Зібрати ідеальний товарний асортимент - це завжди завдання із зірочкою. Тут доводиться постійно шукати компроміс: щоб і запити клієнтів задовольнити, і фінансові цілі підприємства виконати. Робити це навмання або покладатися суто на інтуїцію керівництва - шлях у нікуди. Економічна наука вимагає спиратися на чіткі, перевірені часом принципи [21]. Лише так можна уникнути типової пастки «переасортименту», коли оборотні кошти намертво заморожуються у товарах, які ніхто не купує. Зрештою, практика доводить: саме системний підхід рятує компанію та зберігає її стійкість під час ринкових штормів.

Головне правило сучасного ринку звучить дуже просто: все крутиться навколо клієнта (це основа маркетингового підходу). Пропозиція має буквально віддзеркалювати потреби, смаки та очікування цільової аудиторії [22]. Відповідно, роботу над матрицею починають не з того, що зручно виробити чи привезти, а з глибокого аналізу ринку. Якщо ж запити покупців ігнорувати, втрата позицій неминуча. Зараз, коли пропозиція значно перевищує попит, незадоволена людина просто розвернеться і піде до конкурента, який дасть їй потрібний продукт.

Наступний важливий стовп - економічна раціональність. Якщо попереднє правило гарантує, що товар узагалі куплять, то це відповідає за те, щоб бізнес на ньому заробив. Абсолютно кожна позиція (SKU) повинна виправдовувати своє місце в меню фінансово [23]. Тут чудово працює класичний закон Парето (ті самі 80/20), згідно з яким лише п'ята частина асортименту дає левову частку прибутку.

Тому менеджмент має діяти досить жорстко: товари з низькою маржею, які ледве продаються і лише займають місце на складі, треба без жалю виводити з обороту. Залишати варто лише те, що реально працює на рентабельність.

Ще один фундаментальний принцип - гнучкість та вміння адаптуватися. Життєвий цикл товарів стає дедалі коротшим, а зовнішні умови (від інфляції до нових трендів) постійно підкидають виклики. Тому асортимент не може бути висіченим у камені [24]. Компанія повинна вміти швидко реагувати: вводити перспективні новинки та вчасно оновлювати старі лінійки. До цього ж принципу належить і сезонна ротація. Вона чудово допомагає згладити перепади попиту і гарантує стабільну виручку незалежно від пори року.

І наостанок - принцип синергії та гармонійності. У правильно складеному асортименті товари не воюють між собою за гаманець покупця (щоб не було ефекту канібалізації, коли новинка просто «з'їдає» продажі старого хіта). Навпаки, вони мають логічно доповнювати одне одного [25]. Справжня синергія запускається через перехресні продажі (cross-selling), коли купівля бази природним чином стимулює гостя взяти щось супутнє.

Аби всі ці теоретичні концепти було зручніше сприймати та аналізувати, ми звели порівняльну характеристику базових принципів у таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 - Базові принципи формування та управління товарним асортиментом підприємства

Назва принципу	Економічна сутність та цільове спрямування	Критерії успішної реалізації на практиці
Орієнтація на споживача	Максимальне узгодження пропозиції із запитами цільових сегментів ринку.	Зростання індексу лояльності клієнтів (NPS), збільшення частоти повторних покупок.

Економічна раціональність	Забезпечення беззбитковості та максимізації прибутку від кожної товарної групи.	Високий показник рентабельності продажів (ROS), прискорення оборотності запасів.
Гнучкість адаптивність	Здатність асортиментної матриці трансформуватися під впливом зовнішніх факторів.	Висока питома вага інноваційних (нових) товарів у загальному обсязі товарообігу.
Синергія гармонійність	Створення єдиного концептуального простору, де товари стимулюють продажі один одного.	Зростання показника середнього чека, збільшення кількості позицій у чеку (UPT).

Джерело: розроблено автором.

Проектуючи зазначені теоретичні принципи на об'єкт нашого дослідження - сучасну кав'ярню, можна простежити їх безпосередній вплив на щоденні операційні процеси закладу. Принцип орієнтації на споживача в кав'ярні матеріалізується через впровадження інклюзивного меню. Наприклад, додавання до асортименту позицій на рослинному молоці або безцукрових десертів є не просто даниною моді, а критичною необхідністю для задоволення потреб клієнтів із лактозною непереносимістю чи специфічними дієтичними перевагами [22]. Якщо кав'ярня проігнорує цей принцип, вона втратить не лише одного специфічного клієнта, а й усю його компанію, яка обере інший заклад із ширшим вибором.

Водночас, принцип економічної раціональності виступає жорстким обмежувачем для надмірного розширення меню кав'ярні. Десерти та випічка належать до категорії товарів із критично коротким терміном придатності. Тому їх

асортимент має бути ретельно оптимізований: введення кожної нової позиції (наприклад, екзотичного торта) має супроводжуватися розрахунком потенційного відсотка списання (food waste) [23]. Якщо товар не продається протягом 24-48 годин, він генерує прямі збитки, що руйнує загальну рентабельність бізнесу. Саме тому більшість успішних кав'ярень тримають вузьку, але максимально "ходову" кондитерську вітрину.

Принцип синергії в умовах кав'ярні розкривається через грамотний фудпейринг (поєднання смаків) та візуальний мерчандайзинг. Класичний приклад - розміщення свіжих круасанів або макарунів безпосередньо біля касової зони. Клієнт приходять за основним товаром (ранковою кавою), але завдяки синергетичному впливу візуальної привабливості доповнюючого асортименту здійснює імпульсивну покупку [25]. Принцип гнучкості реалізується через систему сезонних меню: пропозиція айс-лате та лимонадів улітку для компенсації падіння продажів гарячих напоїв, та введення пряних чаїв і какао в зимовий період [24]. Таким чином, успішне управління асортиментом кав'ярні є результатом філігранного застосування всієї сукупності базових економічних принципів.

Управління товарним асортиментом підприємства не може здійснюватися в ізольованому вакуумі. З позицій системного підходу, будь-який суб'єкт господарювання є відкритою соціально-економічною системою, яка перебуває у стані безперервної взаємодії з навколишнім середовищем. Відповідно, процес формування асортиментної матриці піддається потужному впливу екзогенних (зовнішніх) факторів. Це об'єктивні умови та сили, які формуються поза межами підприємства, не піддаються прямому контролю з боку його менеджменту, але вимагають обов'язкового врахування та оперативної адаптації [26]. Ігнорування зовнішніх детермінант неминуче призводить до відриву товарної пропозиції від реалій ринку, зниження конкурентоспроможності та, як наслідок, фінансових збитків.

Фундаментальний вплив на структуру асортименту здійснюють макроекономічні фактори, серед яких ключовими є рівень купівельної спроможності населення, темпи інфляції, рівень безробіття та фаза економічного циклу. Як свідчить практика, в умовах економічної турбулентності та зниження реальних доходів домогосподарств відбувається зміна структури споживання: попит еластично зміщується від товарів преміум-сегмента до товарів першої необхідності та бюджетних аналогів (явище «trading down») [27]. З огляду на це, підприємства змушені переглядати свою товарну політику, збільшуючи питому вагу товарів у нижньому та середньому цінових сегментах, впроваджуючи товари під власними торговими марками (Private Label), які є більш доступними для споживача, але зберігають прийнятну маржинальність для продавця.

Не менш вагомим є вплив соціокультурних та демографічних факторів. Зміна ціннісних орієнтирів суспільства, трансформація стилю життя, глобалізація культурних зв'язків та демографічне старіння або омолодження нації безпосередньо диктують, які товари будуть користуватися попитом. Варто зазначити, що сучасний маркетинг функціонує в умовах швидкої зміни трендів: зростання екологічної свідомості, популяризація здорового способу життя (ЗСЖ), етичне споживання [28]. Підприємство, яке прагне утримувати лідерські позиції, повинно працювати на випередження, інтегруючи у свій асортимент інноваційні продукти (наприклад, еко-товари, органічну продукцію), що відповідають новим соціокультурним запитам.

Конкурентне середовище виступає найжорсткішим зовнішнім регулятором асортиментної політики. Висока щільність ринку вимагає від суб'єктів господарювання безперервного проведення бенчмаркінгу - порівняльного аналізу власного асортименту з пропозиціями прямих та непрямих конкурентів. Дії конкурентів (виведення на ринок товарів-новинок, агресивні цінові промо-акції, розширення товарних ліній) змушують підприємство адекватно реагувати: або шляхом копіювання успішних практик для утримання паритету, або шляхом

глибокої диференціації та пошуку вільних ринкових ніш («стратегія блакитного океану») [29]. Таким чином, асортимент формується як результат складної позиційної боротьби на ринку.

Окрему групу зовнішніх факторів становлять природно-кліматичні умови та пов'язана з ними сезонність попиту. Для багатьох галузей економіки (одяг, продукти харчування, туризм, будівництво) характерні яскраво виражені циклічні коливання обсягів реалізації [30]. Управління асортиментом у такому випадку зводиться до розробки механізмів згладжування сезонних піків та спадів шляхом своєчасної ротації товарних груп. Для систематизації теоретичного матеріалу ключові зовнішні фактори та характер їхнього впливу на асортиментну політику згруповано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Вплив зовнішніх факторів на формування товарного асортименту підприємства

Група факторів	Елементи впливу	Наслідки для асортиментної політики підприємства
Економічні	Рівень доходів, інфляція, ставки кредитування.	Коригування цінових сегментів асортименту, введення економ-пропозицій або товарів-субститутів.
Соціокультурні	Модні тренди, стиль життя, екологічна свідомість.	Оновлення асортименту відповідно до трендів (еко-пакування, ЗСЖ-продукти), елімінація морально застарілих товарів.

Конкурентні	Асортимент конкурентів, поява нових гравців.	Розширення або звуження товарних ліній для відбудови від конкурентів, пошук унікальних (ексклюзивних) позицій.
Природно-кліматичні	Зміна сезонів, погодні аномалії.	Формування сезонних матриць, ротація товарних запасів.
Нормативно-правові	Законодавчі обмеження, стандарти якості, акцизи.	Виведення з обігу заборонених товарів, зміна рецептур відповідно до ДСТУ, ліцензування окремих груп товарів.

Джерело: розроблено автором.

Проектуючи викладену систему зовнішніх чинників на об'єкт нашого дослідження - сучасну кав'ярню, можна констатувати, що цей бізнес є надзвичайно чутливим до коливань навколишнього середовища. Макроекономічний фактор (купівельна спроможність) змушує кав'ярню формувати багаторівневий асортимент. В умовах падіння доходів населення, заклад не може пропонувати лише преміальну каву (спешелті) та дорогі авторські десерти; він повинен інтегрувати в меню комбо-набори (наприклад, «кава + круасан за фіксованою зниженою ціною»), щоб утримати масового споживача та зберегти трафік [27].

Соціокультурні тренди здійснюють революційний вплив на меню закладів громадського харчування. Сучасна кав'ярня просто не може функціонувати без урахування моди на здорове харчування. Введення до асортименту альтернативного молока (вівсяного, мигдалевого, кокосового), напоїв без кофеїну

(матча, керб), а також безглютенкових та веганських десертів є прямою відповіддю на зовнішній соціокультурний запит [28]. Конкурентний фактор вимагає від кав'ярні постійного пошуку власного «обличчя»: якщо сусідня пекарня пропонує широкий вибір хлібобулочних виробів, кав'ярні економічно недоцільно вступати в пряму конкуренцію, розширюючи таку ж категорію; раціональніше сфокусуватися на ексклюзивних кавових блендах або нішевих кондитерських виробках.

Нарешті, фактор сезонності є чи не найбільш відчутним в операційній діяльності кав'ярні. Управління асортиментом тут відбувається у форматі жорсткої прив'язки до календарного циклу. Зимове меню обов'язково розширюється за рахунок зігріваючих, калорійних та пряних напоїв (глінтвейн, пунш, какао, лате з сиропами), а також ситних десертів. З настанням літнього сезону ця група товарів піддається елімінації або скороченню, а на перші позиції в матриці (як за шириною, так і за маркетинговою підтримкою) виходять прохолодні напої (айс-лате, еспресо-тонік, фрапе, крафтові лимонади) та легкі фруктові десерти [30]. Таким чином, формування оптимального асортименту кав'ярні - це безперервний процес моніторингу зовнішнього середовища та своєчасної синхронізації внутрішньої пропозиції з новими ринковими реаліями.

У системі управління товарною політикою підприємства особливе місце займають ендогенні (внутрішні) фактори впливу. На відміну від зовнішніх детермінант, які є об'єктивними і практично не піддаються прямому управлінню, внутрішні фактори утворюються безпосередньо в межах суб'єкта господарювання та повністю контролюються його менеджментом. Економічна наука розглядає ці фактори як сукупність ресурсного потенціалу компанії, її операційних можливостей та стратегічних інтенцій, що у своїй синергетичній єдності визначають здатність підприємства реалізувати ту чи іншу асортиментну модель [31]. Варто зазначити, що саме глибокий аудит внутрішніх можливостей є відправною точкою для прийняття будь-яких управлінських рішень щодо розширення, елімінації або диверсифікації товарної матриці. Ігнорування власних

ресурсних обмежень під час формування асортименту часто призводить до виникнення касових розривів, зниження якості кінцевої продукції та суттєвих репутаційних втрат.

Фундаментальним внутрішнім чинником, що задає вектор усій комерційній діяльності, є стратегічні цілі, місія та обране ринкове позиціонування підприємства. Якщо суб'єкт господарювання обирає базову конкурентну стратегію лідерства за витратами, його асортиментна політика буде ґрунтуватися на вузькому переліку максимально стандартизованих, високооборотних товарів із мінімальною собівартістю. Натомість стратегія фокусованої диференціації вимагає формування глибокого, ексклюзивного асортименту з високим ступенем інноваційності [32]. З огляду на це, товарний асортимент виступає своєрідним матеріальним комунікатором, через який підприємство транслює цільовій аудиторії свої стратегічні пріоритети. Будь-яка дисонуюча невідповідність між задекларованим позиціонуванням та реальним товарним наповненням вітрин миттєво ідентифікується споживачем, що призводить до втрати довіри.

Визначальний та жорсткий вплив на параметри широти і глибини асортименту здійснює фінансовий потенціал підприємства, зокрема обсяг і структура доступного оборотного капіталу. Економічна природа будь-якого розширення товарної пропозиції безальтернативно супроводжується заморожуванням фінансових ресурсів у складських запасах, незавершеному виробництві та розрахунках із постачальниками [33]. Підприємства, що функціонують в умовах дефіциту ліквідності, змушені оптимізувати матрицю, залишаючи в ній виключно позиції зі швидким операційним циклом та гарантованим еластичним попитом. Як свідчить практика, фінансовий чинник також диктує політику закупівель: здатність підприємства забезпечувати високу насиченість асортименту прямо корелює з його кредитоспроможністю та швидкістю генерування вільного грошового потоку (Free Cash Flow).

Не менш критичним ендogenous фактором є стан матеріально-технічної бази та фізичні просторові обмеження, до яких належать виробничі потужності, складські приміщення та торговельні площі. Технологічні параметри наявного обладнання безпосередньо визначають, яку саме продукцію підприємство здатне виробляти, маркувати або зберігати без втрати її органолептичних чи функціональних властивостей. Наявність специфічного холодильного устаткування або зон зі строго контрольованим температурним режимом є абсолютною передумовою для введення в асортимент категорії «fresh» або товарів, що швидко псуються [34]. Отже, інфраструктурні обмеження виступають природним лімітатором для неконтрольованого масштабування номенклатури, змушуючи менеджмент шукати точку економічного оптимуму.

Важливим, проте часто недооціненим фактором є кадровий потенціал організації - рівень професійної кваліфікації персоналу, його адаптивність до інновацій та загальний рівень корпоративної культури. Впровадження в асортимент складних, високотехнологічних або крафтових товарів вимагає від виробничого та контактного персоналу наявності відповідних хард- і софт-скілів для їх правильного виготовлення, презентації та подальшого супроводу [35]. Якщо компетенції працівників не відповідають рівню складності нового асортименту, підприємство неминуче стикається зі зростанням відсотка браку та зниженням рівня конверсії. Для структурування викладеного матеріалу основні внутрішні фактори систематизовано у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Вплив внутрішніх факторів на формування товарного асортименту підприємства

Група внутрішніх факторів	Сутність впливу на асортиментну політику	Економічні та операційні наслідки
Стратегічне позиціонування	Визначає концептуальний напрям,	Формування іміджу бренду, встановлення

	ціновий сегмент та унікальність пропозиції.	цільової норми рентабельності.
Фінансовий потенціал	Лімітує обсяг інвестицій у закупівлю товарів, сировини та розширення лінійок.	Регулювання швидкості оборотності запасів та показників поточної ліквідності.
Матеріально-технічна база	Обмежує фізичну можливість зберігання та експонування товарів (площа вітрин, складів).	Забезпечення технологічних умов зберігання, мінімізація втрат (списання).
Кадровий потенціал	Визначає здатність підприємства виробляти складні продукти та здійснювати якісний сервіс.	Рівень задоволеності клієнтів якістю продукту, продуктивність праці.

Джерело: розроблено автором.

Проектуючи викладені теоретичні постулати на об'єкт нашого дослідження - сучасну кав'ярню, можна наочно простежити, як внутрішні фактори формують її щоденне меню. Матеріально-технічний фактор тут відіграє вирішальну роль: фізичний розмір барної стійки жорстко лімітує кількість обладнання. Якщо кав'ярня має місце лише для однієї кавомолки, вона фізично не зможе забезпечити глибокий асортимент кави (наприклад, одночасно готувати на бленді та на моносорті 100% арабіки) [34]. Аналогічно, відсутність конвекційної печі або потужної вентиляції унеможлиблює випікання круасанів на місці, змушуючи кав'ярню переходити від виробничого асортименту до виключно торгового (закупівля готових десертів у постачальників).

Фінансовий чинник визначає, чи здатна кав'ярня заморозити кошти у дорогих інгредієнтах. Закупівля преміального чаю матча, сиропів натурального походження

або рідкісних видів рослинного молока вимагає значного оборотного капіталу [33]. Проте найбільш показовим для індустрії HoReCa є кадровий фактор. Ширина і складність меню прямо пропорційні кваліфікації баристи. Введення до асортименту альтернативних методів заварювання (V60, Chemex, Aeropress) або складних авторських напоїв є економічно доцільним лише за умови наявності висококваліфікованого персоналу [35]. Якщо в кав'ярні спостерігається висока плинність кадрів або працюють новачки, найбільш раціональним управлінським рішенням буде максимальне спрощення та стандартизація асортименту, що дозволить мінімізувати ризик видачі неякісного продукту гостю.

Управління товарним асортиментом підприємства є складним, багатоетапним та безперервним процесом, який вимагає жорсткої регламентації та системного підходу. В економічній науці цей процес розглядається як циклічний управлінський алгоритм, спрямований на постійну оптимізацію товарної пропозиції відповідно до мінливих умов ринкового середовища та стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Як свідчить практика, відсутність формалізованого алгоритму формування асортименту призводить до хаотичних закупівель, розпорошення оборотних коштів та накопичення неліквідних запасів [36]. З огляду на це, сучасний менеджмент передбачає проходження кожною асортиментною одиницею (SKU) чітко визначених стадій життєвого циклу в межах товарної матриці підприємства.

Першим та фундаментальним етапом алгоритму є генерація ідей та маркетингове дослідження ринку. На цій стадії відбувається збір первинної та вторинної інформації щодо незадоволених потреб цільової аудиторії, аналіз актуальних споживчих трендів та глибинний бенчмаркінг конкурентного середовища. Джерелами ідей для оновлення асортименту можуть виступати як зовнішні суб'єкти (постачальники, експерти галузі, відгуки клієнтів), так і внутрішні ресурси компанії (пропозиції торгового персоналу, результати мозкових штурмів відділу маркетингу) [37]. Головним завданням цього етапу є формування

максимально широкого пулу потенційних товарних новинок, які теоретично можуть посилити ринкові позиції підприємства.

Другий етап - **економічна оцінка та селекція (фільтрація) ідей**. Згенеровані на попередньому етапі пропозиції піддаються жорсткому аудиту на предмет їх фінансової та технологічної життєздатності. Менеджмент проводить попередні розрахунки прогнозованої собівартості, необхідних інвестицій у закупівлю чи виробництво, очікуваної маржинальності та точки беззбитковості (Break-even point) [38]. Варто зазначити, що на цьому етапі відсіюється понад 80% ідей. Залишаються лише ті товарні позиції, які не лише відповідають запитам споживачів, а й здатні генерувати цільовий рівень прибутку при наявному ресурсному забезпеченні (вільних площах, обладнанні, кваліфікації персоналу).

Третім етапом є **пробний (тестовий) маркетинг**. Для мінімізації фінансових ризиків повномасштабного запуску, підприємство вводить новий товар у продаж на обмежений період часу або для обмеженого сегмента споживачів. Це дозволяє на практиці перевірити реальну еластичність попиту, зібрати зворотний зв'язок щодо якості товару, його пакування чи смакових властивостей, а також оцінити готовність споживачів купувати його за встановленою ціною [39]. Після успішного тестування настає четвертий етап - **комерціалізація та повномасштабне впровадження**. Товар офіційно вводиться до базової асортиментної матриці, підписуються довгострокові контракти з постачальниками, запускаються маркетингові промо-кампанії, а персонал проходить відповідне навчання щодо особливостей продажу нової позиції.

Фінальним, але безперервним п'ятим етапом виступає **моніторинг ефективності та ротація (елімінація) асортименту**. Після впровадження товару підприємство зобов'язане регулярно здійснювати аудит його комерційних показників за допомогою інструментів ABC- та XYZ-аналізу. Якщо товар переходить у категорію аутсайдерів (генерує збитки, має низьку оборотність), приймається управлінське рішення щодо його модифікації, стимулювання збуту

через знижки або повної елімінації (виведення з асортименту) [40]. Для забезпечення наочності та системності розуміння викладених процесів, базовий алгоритм формування асортименту зведено у таблицю 1.8.

Таблиця 1.8 - Управлінський алгоритм формування та оновлення товарного асортименту підприємства

Етап алгоритму	Зміст управлінських дій	Очікуваний результат етапу
1. Генерація та пошук ідей	Аналіз трендів, моніторинг конкурентів, збір запитів споживачів.	Формування попереднього переліку потенційних товарів (Long-list).
2. Економічна оцінка	Розрахунок собівартості, маржинального доходу, оцінка ресурсних можливостей.	Відбір найбільш рентабельних та реалістичних позицій (Short-list).
3. Тестовий маркетинг	Пробні продажі обмеженої партії товару, збір фідбеку.	Підтвердження або спростування ринкового попиту, коригування ціни.
4. Комерціалізація	Затвердження технологічних карток, закупівля, запуск промо-кампаній.	Повноцінне введення товару в асортиментну матрицю.
5. Контроль та елімінація	ABC/XYZ-аналіз показників продажу,	Очищення матриці від неліквідів, підготовка до нового циклу оновлення.

	оцінка рентабельності оборотних коштів.	
--	--	--

Джерело: розроблено автором.

Як саме ці теоретичні викладки працюють у реальних умовах сучасної кав'ярні? Найпростіше простежити цю трансформацію на прикладі введення в меню якоїсь сезонної новинки - скажімо, умовного «Лавандового рафу».

Ініціатива зазвичай виходить від шеф-баристи. Помітивши, що на ринку формується запит на квіткові смаки, він пропонує ідею напою. Це і є перший етап нашого алгоритму [37]. Проте далі творчість поступається місцем прагматиці, і починається другий етап - економічний аудит. Менеджмент ретельно прораховує технологічну картку (так званий food cost): зводить вартість якісного сиропу, вершків та кави, а потім формує таку роздрібну ціну, яка дозволить закладу заробляти. Якщо з'ясується, що собівартість невиправдано висока, напій або «відбраковують» ще на стадії ідеї, або терміново шукають доступнішого постачальника інгредієнтів.

Якщо ж фінансова математика сходиться, заклад переходить до третього кроку - тестування на аудиторії. Напій не додають в основне меню миттєво. Спочатку його «обкатують» у форматі спецпропозиції на вихідні або пропонують продегустувати постійним лояльним гостям. Тільки отримавши позитивний зворотний зв'язок і підтвердження того, що клієнт готовий віддати за продукт заявлені гроші [39], кав'ярня робить наступний крок. На четвертому етапі раф офіційно затверджують, друкують вкладиші в меню, а персонал проходить навчання щодо правильних пропорцій та візуальної подачі.

Але найважливіше відбувається потім. За підсумками місяця керівництво вивантажує дані з касового терміналу (Poster, R-Keeper тощо) і дивиться на реальні продажі. Якщо статистика показує, що цей лавандовий напій купують вкрай рідко, а дорогі інгредієнти доводиться просто списувати, настає завершальний, п'ятий етап

алгоритму - елімінація. Позицію безжально прибирають з асортименту [40], аби вона не витягувала оборотні кошти. Її місце має зайняти щось більш маржинальне та обігове. Власне, саме завдяки такій строгій циклічності заклад і здатний роками тримати своє меню в прибутковому тонусі.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління асортиментом (ABC- та XYZ-аналіз, матриця БКГ).

Сьогодні вже ніхто не формує товарну матрицю просто «на око». Чому? Бо ринок помилок не пробачає. Конкуренція тисне, смаки покупців - річ взагалі непередбачувана, а фінансові резерви компанії мають властивість вичерпуватися. Відповідно, щоб вижити, бізнесу доводиться сідати за цифри і проводити глибоку аналітику свого асортименту [41]. І роблять це зовсім не заради красивого звіту для керівництва. Головна мета суто прагматична: виявити позиції, які тягнуть економіку закладу на дно, позбутися їх, розморозити оборотний капітал і, врешті-решт, отримати нормальний прибуток. Більше того, цей аудит не можна зробити один раз і забути. Це швидше постійна управлінська рутинна, без якої неможливо вчасно відреагувати на чергову кризу чи зміну трендів.

Якщо копнути глибше, то весь цей аналітичний процес зводиться до однієї глобальної цілі. Треба знайти той самий компроміс: щоб і клієнт залишився задоволеним, і каса не була порожньою. Як саме цього досягають на практиці? Спочатку асортимент розбирають буквально по кісточках - на рівні кожної окремої SKU. Менеджеру критично важливо побачити реальну картину продажів. Де ті «локомотиви», що приносять живі гроші? А де відвертий баласт, який місяцями лежить на залишках? [42].

Коли ми бачимо товари, що погано продаються, одразу впливає інша проблема - швидкість оборотності. Тримати неліквід на балансі катастрофічно дорого. Це не тільки зайві витрати на зберігання. Товар може елементарно зіпсуватися або морально застаріти, а це автоматично «з'їдає» всю рентабельність бізнесу.

Але одних лише фінансових метрик замало, товарну пропозицію треба оцінювати ще й на логічність. Наприклад, чи не вийшло так, що запуск крутої новинки просто обвалив продажі старого хіта? Це так званий ефект канібалізації, і його варто уникати. Набагато ефективніше працює синергія, коли товари стимулюють купівлю один одного (знайомий усім механізм перехресних продажів). І, звісно, не забуваємо про характер попиту. В умовах постійної ринкової турбулентності підприємству життєво необхідно розуміти, які товари люди купуватимуть щодня попри все, а які купуються виключно під настрій або в конкретний сезон [41].

Щоб не загубитися в цьому масиві завдань і методів, ми зібрали всю базову інформацію до купи. У таблиці 1.9 чітко розписано, що саме потрібно аналізувати і за якими індикаторами це найкраще робити.

Таблиця 1.9 - Завдання та індикатори аналізу ефективності товарного асортименту

Напрямок аналізу	Ключові завдання	Індикатори та метрики ефективності
Фінансово-економічний	Виявлення прибуткових та збиткових товарних позицій. Оцінка внеску кожного товару в загальний дохід.	Рентабельність продажів (ROS), маржинальний прибуток (Gross Margin), частка товару в загальному обороті.
Логістичний (управління запасами)	Оптимізація складських запасів, мінімізація витрат на зберігання та заморожування капіталу.	Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover), тривалість операційного циклу.
Маркетинговий (ринковий)	Оцінка відповідності асортименту потребам	Коефіцієнт варіації попиту, частка ринку,

	ринку та трендам. Аналіз стабільності попиту.	рівень задоволеності клієнтів (CSAT).
Стратегічний	Балансування продуктового портфеля, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.	Співвідношення товарів на різних стадіях життєвого циклу, показник інноваційного оновлення.

Джерело: розроблено автором.

Для вирішення зазначених завдань економічна теорія та практика пропонують доволі солідний інструментарій. Звісно, на першому місці за частотою використання перебуває метод ABC, який сортує позиції за їхньою прибутковістю, та XYZ-аналіз - він уже фокусується на стабільності попиту. Інколи до них долучають матричні інструменти на кшталт матриці БКГ. Втім, якщо застосовувати їх поодиночі, картина виходить відверто неповною. Справжній сенс полягає у тому, щоб міксувати ці підходи. Лише за умови комплексного застосування можна побачити асортимент об'ємно: скільки він приносить грошей, наскільки він стабільний і куди взагалі рухатися далі.

Коли ми накладаємо цю суто теоретичну базу на операційну діяльність нашої кав'ярні, стає зрозуміло: без аналітики тут просто не вижити. Умови роботи в цьому бізнесі досить специфічні. Взяти хоча б терміни придатності на десертну групу чи рослинне молоко - вони мінімальні [43]. Якщо власник чи менеджер складатиме меню, орієнтуючись виключно на власний смак або тренди з соцмереж, він гарантовано отримає величезний відсоток списань (food waste). А це не просто абстрактні показники. Кожен зіпсований десерт - це гроші, буквально витягнуті з чистого прибутку.

Слід також зважати на фізичні параметри закладу. Барна зона та вітрина мають дуже конкретні межі. Немає жодного сенсу виставляти двадцять пляшок сиропу, коли статистика показує, що переважна більшість гостей обирає лише

карамельний чи ванільний. Тож інструменти на зразок ABC- та XYZ-аналізу тут стають не просто корисною опцією, а необхідністю [43]. Вивантаживши звіти з касової системи, ми отримуємо можливість відкинути ті позиції, що замовляють раз на місяць, і залишити дійсно рентабельні товари. Це суттєво розвантажує барист і змушує простір кав'ярні працювати ефективніше.

Власне, управління асортиментом здебільшого і зводиться до правильного розподілу уваги. Витратити час на контроль кожної окремої SKU просто недоцільно. Тут у нагоді стає класичний закон Парето, який є фундаментом ABC-аналізу [44]. Його логіка диктує наступне: треба припинити розпорошувати ресурси на другорядні речі і сфокусуватися на тій ключовій меншості позицій, які приносять закладу основну виручку. Технічно це реалізується через поділ усього масиву товарів на три групи. За базу зазвичай беруть маржинальність або обсяг товарообігу [45]. Ми вираховуємо частку кожної позиції, будуємо рейтинг і підбиваємо кумулятивний підсумок.

До групи «А» традиційно потрапляє стратегічне ядро - товари-лідери. На них може припадати лише 15-20% усього меню, але вони здатні генерувати до 80% доходу. Оскільки це основа бізнесу, контроль за ними має бути тотальним. Ситуація out-of-stock (коли товар раптом закінчився) для цієї категорії просто неприпустима, бо це одразу б'є по касі [46].

Щодо групи «В», то це такі собі міцні середнячки. Їхня частка в асортименті становить близько третини, а у виручці - десь 15%. Вони вимагають звичайного, помірнього контролю та своєчасного поповнення запасів [44]. І нарешті, група «С» - наймасовіша (може займати більше половини меню) і найменш прибуткова. Часто сюди потрапляють товари з критично низькою оборотністю, які просто заморожують кошти підприємства [45]. Їх треба або замовляти дуже обережно, або взагалі виводити з матриці. Для зручності всю цю класифікацію та відповідні до неї управлінські дії зведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 - Характеристика груп товарів за методом ABC-аналізу та стратегії управління ними

Група	Частка в асортименті	Частка у прибутку	Рівень контролю	Стратегія управління запасами
A	15-20 %	75-80 %	Максимальний (щоденний).	Забезпечення наявності, створення страхових резервів, постійний аудит постачальників.
B	~ 30 %	~ 15 %	Помірний (щотижневий).	Оптимізація партій поставок, моніторинг динаміки продажів для своєчасної ротації.
C	50-60 %	5-10 %	Мінімальний (щомісячний).	Мінімізація запасів, перехід на закупівлі "під замовлення",

				регулярна елімінація неліквідів.
--	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором.

Проектуючи методологію ABC-аналізу на об'єкт нашого дослідження - сучасну кав'ярню, ми отримуємо абсолютно незамінний інструмент для оптимізації її щоденного меню. Група «А» для середньостатистичної кав'ярні - це класичні кавові напої на основі еспресо (американо, капучино, лате), які генерують понад 70 % касової виручки і виступають головним драйвером трафіку. Якщо в закладі раптово закінчується кава базового обсмаження або молоко, операційна діяльність фактично зупиняється, що завдає нищівного удару по репутації. Групу «В» зазвичай формують сезонні пропозиції (лимонади влітку), чаї та популярна свіжа випічка, яка купується клієнтами як доповнення до основного напою.

Водночас, до групи «С» у кав'ярні найчастіше потрапляють екзотичні або специфічні позиції: рідкісні види сиропів (наприклад, м'ятний або кавуновий), дорогі авторські десерти зі складним складом або преміальні сорти чаю [46]. Ці позиції займають місце на вітрині, вимагають значних інвестицій, але продаються вкрай рідко. Оскільки десерти мають короткий термін зберігання, товари групи «С» є головним джерелом фінансових збитків через регулярне списання (food waste). Саме проведення ABC-аналізу в аналітичному розділі нашої роботи дозволить керівництву кав'ярні на основі чітких цифр, а не емоцій, виявити «баласт» у меню та оптимізувати закупівлі, гарантуючи найвищу рентабельність закладу.

Незважаючи на високу діагностичну цінність ABC-аналізу, використання виключно цього методу в управлінні товарним асортиментом є недостатнім для прийняття комплексних стратегічних рішень. Головним недоліком класичного ранжирування за принципом Парето є те, що воно фіксує лише статичні результати (обсяг продажів або прибуток) за певний період, повністю ігноруючи динаміку та стабільність споживчого попиту в часі [47]. На практиці підприємство часто

стикається із ситуацією, коли товар належить до високоприбуткової групи «А», але його продажі є абсолютно непрогнозованими (наприклад, разові оптові закупівлі). З огляду на це, для нівелювання ризиків виникнення дефіциту або надлишку запасів, ABC-аналіз обов'язково має доповнюватися XYZ-аналізом, який досліджує ступінь рівномірності попиту та рівень його прогнозованості.

Економіко-математичною базою XYZ-аналізу виступає розрахунок коефіцієнта варіації (V), який демонструє ступінь відхилення фактичних обсягів реалізації товару від його середньомісячного (або середньоденного) значення. Коефіцієнт обчислюється як відношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення продажів досліджуваного періоду. Як свідчить практика, саме значення цього коефіцієнта дозволяє об'єктивно розподілити всю товарну номенклатуру на три класи: «X», «Y» та «Z», кожен з яких вимагає кардинально різних підходів до логістичного управління та планування закупівель [48]. Варто зазначити, що точність цього методу прямо пропорційна довжині досліджуваного періоду та відсутності штучних перебоїв у постачанні товарів.

До категорії «X» відносять товари зі стабільним, рівномірним попитом, для яких коефіцієнт варіації не перевищує 10-15 %. Ці товари є своєрідним фундаментом комерційної діяльності підприємства, оскільки обсяги їх реалізації можна спрогнозувати з максимальною точністю математичними методами. Висока передбачуваність дозволяє менеджменту застосовувати щодо цієї групи логістичні технології «Just-in-Time» (точно в строк), мінімізуючи складські площі та оптимізуючи оборотний капітал [47]. Категорія «Y» включає товари, попит на які характеризується певними коливаннями (коефіцієнт варіації знаходиться в межах від 15 % до 25 %). Найчастіше такі флуктуації зумовлені відомими факторами: сезонністю, святковими сплесками або проведенням масштабних рекламних кампаній. Прогнозування для цієї групи залишається можливим, але вимагає застосування більш складних трендових моделей.

Група «Z» є найбільш проблемною для управління, оскільки коефіцієнт варіації попиту для цих товарів перевищує 25 % (іноді сягаючи 100 % і більше). Реалізація таких позицій носить епізодичний, спонтанний або стохастичний характер. Відповідно, математичне прогнозування обсягів збуту для групи «Z» є практично неможливим [48]. Управління цією категорією вимагає або формування значних страхових запасів (якщо ці товари є критично важливими для асортименту), або переходу на систему постачання виключно «під замовлення» клієнта, щоб уникнути заморожування фінансових ресурсів.

Максимальний синергетичний ефект в управлінні товарною пропозицією досягається шляхом накладання результатів двох методів та побудови інтегрованої матриці ABC-XYZ. Ця матриця утворює 9 квадрантів (від AX до CZ), кожен з яких характеризує специфічну роль товару в асортименті. Такий багатовимірний підхід дозволяє розробити індивідуальні стандарти управління запасами, ціноутворення та мерчандайзингу для кожного сегмента [49]. Для глибшого розуміння управлінських алгоритмів, ключові квадранти інтегрованої матриці систематизовано у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 - Інтегрована матриця ABC-XYZ в управлінні асортиментом підприємства

Квадранти	Характеристика сегмента	Рекомендована стратегія управління
AX, BX	Високий/середній прибуток, стабільний попит. Основа бізнесу.	Жорсткий контроль наявності. Закупівлі за графіком. Оптимізація закупівельних цін.
AY, BY	Високий/середній прибуток, мінливий попит (сезонність).	Створення буферних (страхових) запасів у

		періоди пікового попиту. Активний маркетинг.
AZ, BZ	Високий/середній прибуток, непрогнозований попит.	Індивідуальне замовлення або посилений контроль залишків. Висока торговельна націнка.
CX, CY	Низький прибуток, але попит є стабільним або сезонним.	Автоматизація закупівель (без залучення менеджменту). Використання як супутніх товарів.
CZ	Низький прибуток, відсутність стабільного попиту. Балансовий тягар.	Першочергові кандидати на елімінацію (виведення з асортименту). Розпродаж залишків.

Джерело: розроблено автором.

Проектуючи інтегровану матрицю ABC-XYZ на операційну діяльність об'єкта нашого дослідження - сучасної кав'ярні, ми отримуємо потужний інструмент для оптимізації меню та скорочення витрат. Поєднання двох методів дозволить нам у Розділі 2 не просто побачити, що приносить гроші, а й зрозуміти, як часто це купують. Категорія «AX» для кав'ярні - це еспресо, американо та класичні круасани. Їх купують щодня, стабільно і багато. Для цієї групи керівництво має налагодити автоматичні щоденні поставки свіжого молока та зерна [47]. До групи «AY» або «BY» потраплять сезонні хіти (наприклад, айс-лате влітку)

- вони прибуткові, але вимагають завчасного планування закупівель льоду та специфічних стаканів перед початком сезону.

Найбільш цікавими для оптимізації меню кав'ярні є групи «AZ» та «CZ». Група «AZ» (високий прибуток, але рідкісні покупки) може бути представлена ексклюзивними цілими тортами або дорогим китайським чаєм. Тримати їх у великій кількості на вітрині небезпечно (через термін придатності), тому для них варто застосувати стратегію «передзамовлення» [49]. Водночас група «CZ» (низький прибуток, епізодичний попит) - це найслабша ланка. Наприклад, сироп «Блю Кюрасао», який замовляють двічі на місяць, але він займає місце на барі і має термін придатності. Завдяки матриці ABC-XYZ ми зможемо обґрунтовано запропонувати вивести такі товари-аутсайтери з асортименту кав'ярні, тим самим звільнивши оборотні кошти для розвитку категорій-лідерів.

У системі стратегічного управління товарним асортиментом особливе місце належить матричним методам портфельного аналізу. Найбільш визнаним та класичним інструментом у цій сфері є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), розроблена Брюсом Хендерсоном. Цей метод дозволяє менеджменту підприємства оцінити ефективність кожної асортиментної групи (або окремої бізнес-одиниці) не лише з позиції поточної прибутковості, але й крізь призму її довгострокових ринкових перспектив [50]. В основі побудови матриці БКГ лежить використання двох ключових індикаторів: відносна частка ринку (відображає конкурентну позицію товару та його здатність генерувати грошовий потік) та темп зростання ринку (характеризує стадію життєвого циклу товару та його потребу в додаткових інвестиціях). Варто зазначити, що такий двовимірний підхід забезпечує комплексне бачення товарного портфеля та дозволяє збалансувати процеси генерації та споживання фінансових ресурсів усередині підприємства.

Алгоритм застосування матриці БКГ передбачає позиціонування кожного товару або асортиментної підгрупи в одному з чотирьох квадрантів, які утворені перетином вищезазначених осей. Кожен із цих сегментів описує специфічний

фінансовий стан позиції та диктує цілком конкретну маркетингову й інвестиційну стратегію. Як свідчить практика, ідеальний (збалансований) асортиментний портфель повинен містити товари в різних квадрантах, оскільки це гарантує безперервність фінансового циклу підприємства [51]. Товари, що генерують вільні кошти сьогодні, повинні слугувати фінансовим донором для товарів, які стануть лідерами ринку завтра. З огляду на це, асортимент розглядається як живий економічний організм, де кожна позиція проходить неминучий еволюційний шлях від моменту впровадження до стадії занепаду.

Для глибшого розуміння механізмів управління асортиментом необхідно детально розглянути економічну сутність кожного з чотирьох сегментів матриці:

- **«Зірки» (Stars)** - це товари-лідери, які функціонують на ринках, що швидко зростають, і займають на них домінуючу частку. Вони приносять значні обсяги доходу, проте водночас вимагають агресивних капіталовкладень у маркетинг та масштабування для утримання своїх лідерських позицій. У довгостроковій перспективі, зі зниженням темпів загальногалузевого зростання, «зірки» природним шляхом трансформуються у «дійних корів».
- **«Дійні корови» (Cash Cows)** - товари, що мають значну частку на зрілому (стагнуючому) ринку. Вони є фундаментальною основою фінансової стабільності суб'єкта господарювання. Завдяки ефекту масштабу та високій лояльності споживачів ці товари приносять стабільний, високий прибуток при мінімальних операційних витратах на просування. Головне управлінське завдання - максимальна експлуатація цих позицій (стратегія «збору врожаю»).
- **«Важкі діти» або «Знаки питання» (Question Marks)** - інноваційні або нові товари, які виходять на високодинамічні ринки, але поки що мають незначну ринкову частку. Ці товари характеризуються найвищим рівнем інвестиційного ризику [52]. Вони потребують масштабних фінансових

вливань для захоплення ринку; якщо інвестиції виявляться ефективними, товар перейде в категорію «зірок», у протилежному випадку - деградує до групи «собак».

- **«Собаки» (Dogs)** - товари з низькою часткою на ринку, що перебуває на стадії спаду. З економічної точки зору, ці позиції є фінансовим та логістичним баластом підприємства. Вони ледве окупають власну собівартість та витрати на зберігання, обтяжуючи оборотний капітал. Базовою стратегією для цієї групи є поступова елімінація або жорстка мінімізація будь-яких витрат на їх підтримку.

Для систематизації аналітичного інструментарію матриці БКГ, ключові характеристики квадрантів та відповідні до них стратегічні рішення зведено у таблицю 1.12.

Таблиця 1.12 - Характеристика квадрантів матриці БКГ та стратегічні управлінські рішення

Категорія товару	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Фінансовий стан (грошовий потік)	Рекомендована стратегія управління
«Зірки»	Високий	Висока	Збалансований (доходи покривають значні витрати).	Стратегія зростання. Агресивні інвестиції в рекламу, розширення лінійки.
«Дійні корови»	Низький	Висока	Стабільно позитивний	Стратегія утримання

			(високий прибуток при низьких витратах).	позицій. Жорсткий контроль витрат, генерація фінансів для інших груп.
«Важкі діти»	Високий	Низька	Від'ємний (потребують більше грошей, ніж приносять).	Стратегія розвитку або відмови. Вибіркове інвестування лише в найперспективніші позиції.
«Собаки»	Низький	Низька	Нульовий або від'ємний (збитковий).	Стратегія елімінації (виведення з асортименту). Розпродаж залишків, звільнення полиць.

Джерело: розроблено автором.

Якщо ми «приміряємо» матрицю БКГ безпосередньо на меню нашої кав'ярні, то отримаємо зовсім інший рівень аналітики. Ми зможемо оцінити позиції не просто за тим, скільки грошей вони приносять саме сьогодні, а й об'єктивно подивитися на їхній потенціал завтра. Хто ж у нас виконує роль тих самих «дійних корів»? Звісно, це незмінна база: еспресо, американо, класичний капучино і звичайні круасани. Тут давно немає якогось вибухового росту попиту, проте саме ця група стабільно оплачує закладу оренду та зарплати баристам, абсолютно не вимагаючи додаткових вливань у рекламу [51]. А от статус «Зірок» впевнено

забирають собі сучасні тренди. Це складні напої на крафтовому рослинному молоці, нітро-колд-брю або інстаграмні десерти на кшталт веганських тартів чи японських моті. Вони чудово працюють на імідж і приводять нову аудиторію, яка готова платити вище середнього. Втім, і витрат вони вимагають чималих, адже доводиться постійно інвестувати у специфічну та дорогу сировину.

Найбільшої ж управлінської сміливості та уваги вимагають «Важкі діти». У реаліях кав'ярні це зазвичай якісь амбітні сезонні експерименти шеф-баристи - скажімо, лате з додаванням сирного крему чи екзотичних спецій. У ці новинки доводиться вкладатися: влаштовувати безкоштовні дегустації (семплінг), просувати їх через локальні медіа. І все це лише заради того, щоб перевірити, чи «вистрілить» напій і чи перетвориться він на нову «Зірку» [52]. Якщо ж дива не сталося і гості смак не зрозуміли, товар швидко скочується до категорії «Собак». А треба розуміти, що в ресторанному бізнесі «Собаки» - це найнебезпечніша історія. Це не просто кросівки, які залежалися на складі. Це продукти, які щодня псуються. Якийсь складний, але непопулярний десерт постійно генеруватиме прямі фінансові збитки просто через те, що його доведеться списувати. Власне, саме тому матриця БКГ стане для нас у другому розділі таким собі концептуальним компасом. Вона наочно покаже, які позиції варто сміливо масштабувати, а з якими треба прощатися без зайвих сентиментів.

Якщо ж підбити загальний підсумок першого розділу нашої дипломної роботи, висновок напрашується сам собою. Управління товарним асортиментом - це далеко не просто творчий пошук, а складна і багатовимірنا економічна задача. Побудувати по-справжньому ефективну політику можна лише за однієї умови: якщо ми візьмемо правильну теоретичну базу і помножимо її на жорстку математику. Тільки системний мікс таких інструментів, як ABC- і XYZ-аналіз разом із матрицею БКГ, дасть закладу необхідний запас міцності. Саме такий підхід гарантує бізнесу не просто ситуативні продажі, а довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість на роки вперед.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Підбиваючи підсумки теоретичного етапу роботи, можна впевнено сказати: сьогодні товарний асортимент - це не просто список позицій, а головний важіль у боротьбі за клієнта. Ми проаналізували, як еволюціонував підхід до цього питання: від застарілих виробничих схем («пропонуємо те, що маємо») до сучасної інтегрованої моделі, де маркетинг працює в парі з фінансами. Для кав'ярень це особливо актуально. Тут асортимент виступає як стратегічний портфель, що має не лише влучати у мінливі смаки гостей, а й генерувати стабільний прибуток, мінімізуючи будь-які операційні ризики.

Ми дійшли висновку, що формування меню не може бути хаотичним процесом. Воно підпорядковується суворій системі: від орієнтації на запити відвідувачів до економічної вигоди та внутрішньої гармонії товарних груп. Звісно, на кав'ярню постійно тиснуть зовнішні фактори - мода на певні інгредієнти, активність сусідніх закладів чи банальна сезонність. Крім того, бізнес завжди обмежений власним бюджетом, технічною базою та професійним рівнем персоналу. Успіх тут залежить від того, наскільки чітко працює алгоритм управління: від перевірки ідеї нового напою на рентабельність до його вчасного виведення з асортименту, якщо він перестав приносити дохід.

Окремий акцент у дослідженні зроблено на тому, чому інтуїтивні рішення в сучасному бізнесі - це шлях до збитків. Ми обґрунтували необхідність переходу до точних математичних методів аналізу. Повноцінний аудит меню вимагає поєднання ABC-аналізу (щоб бачити товари, які реально «годують» заклад) та XYZ-аналізу (щоб розуміти, наскільки стабільним є попит). Коли ж ці дані накладаються на стратегічну матрицю БКГ, менеджер отримує повну картину: як оптимізувати запаси, припинити списувати продукти в смітник і почати максимально ефективно використовувати кожен вкладений у товар цент.

Отже, створена нами теоретична база - це фундамент для переходу до практичної частини диплома. У наступному розділі ми «приземлимо» ці моделі та

алгоритми на реальні показники конкретної кав'ярні. Глибокий аналіз фінансової звітності дозволить нам не просто виявити помилки в управлінні меню, а знайти реальні резерви, які допоможуть закладу стати значно прибутковішим.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ФОП КАВ'ЯРНЯ «COFFEE TIME»

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження та аналіз основних показників діяльності

Об'єктом практичного дослідження дипломної роботи обрано суб'єкт малого підприємництва – Фізичну особу-підприємця (ФОП) Коваленко О. М., що здійснює свою комерційну діяльність у сфері індустрії гостинності під брендовою назвою кав'ярня «Coffee Time». З організаційно-правової точки зору, підприємство функціонує на другій групі спрощеної системи оподаткування (єдиний податок). Це є найбільш раціональним та економічно обґрунтованим вибором для закладів громадського харчування, які не здійснюють реалізацію підакцизних товарів (зокрема міцного алкоголю) та орієнтовані виключно на обслуговування кінцевих споживачів – фізичних осіб. Головним видом економічної діяльності за КВЕД є 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».

Фізично кав'ярня «Coffee Time» розташована в діловому центрі міста Запоріжжя (вздовж проспекту Соборного). Вибір такої локації є стратегічно вивіреним кроком: високий рівень пішохідного трафіку, безпосередня близькість до адміністративних будівель, офісних центрів та навчальних корпусів університетів формують стабільний потік потенційних клієнтів протягом усього робочого дня. Загальна площа орендованого приміщення становить 65 кв. м, з яких 40 кв. м відведено під клієнтську зону (зала на 25 посадкових місць), 15 кв. м – під робочу зону баристи (барну стійку та вітрини), а 10 кв. м – під підсобні та складські приміщення. Робочий графік закладу (з 08:00 до 21:00 без вихідних) дозволяє максимально ефективно охопити як ранковий потік клієнтів (сплеск попиту на формат «кава з собою»), так і спокійніший вечірній трафік.

Концептуально «Coffee Time» позиціонує себе як сучасний заклад формату «кав'ярня третьої хвили» з елементами fast-casual. Згідно з сучасними методологічними підходами до класифікації підприємств індустрії гостинності,

такий формат вимагає від закладу не просто реалізації високоякісних напоїв, а й формування комфортного соціального простору (так званого «третього місця» між домом та роботою) з високим рівнем персоналізованого сервісу [53]. Це зумовлює використання виключно преміальної 100% арабіки свіжого обсмаження, наявність альтернативних методів заварювання (V60, фільтр) та високі вимоги до компетенцій персоналу.

Цільову аудиторію кав'ярні «Coffee Time» можна чітко сегментувати на три основні групи, кожна з яких диктує свої специфічні вимоги до формування товарної матриці:

- **«Ядро» аудиторії (45%):** Студенти та молодь віком 18-25 років. Характеризуються високою чутливістю до візуальної складової продукту. Саме для цієї групи в асортимент регулярно вводяться трендові авторські напої з сиропами, об'ємні порції та інстаграмні яскраві десерти.
- **Офісні працівники та фрилансери (35%):** Вік 25-40 років. Ця група має найвищу платоспроможність. Вони цінують стабільну якість класичної кави (еспreso, американо), швидкість обслуговування та наявність ситних перекусів (солоня випічка, кіші, сендвічі).
- **Ситуативні клієнти (20%):** Перехожі, жителі прилеглих будинків, батьки з дітьми. Обслуговування цієї групи вимагає наявності в меню напоїв без кофеїну (какао, фреші) та класичних, зрозумілих солодошів.

Для забезпечення безперебійного функціонування підприємства сформовано лінійну організаційну структуру управління, яка дозволяє уникати бюрократичних затримок. Штатний розпис налічує 6 осіб:

1. **Керівник (Власник ФОП)** – здійснює стратегічне управління, фінансове планування та затверджує зміни до асортименту.
2. **Старший бариста (Адміністратор)** – виконує роль операційного менеджера, складає графіки роботи, контролює складські залишки продукції, що швидко псується, та робить замовлення постачальникам.

3. **Баристи (3 особи)** – працюють позмінно, відповідають за приготування напоїв за технологічними картками, обслуговування гостей та роботу з POS-терміналом.
4. **Прибиральниця** – відповідає за підтримку санітарних норм.

Бухгалтерський облік та юридичний супровід виведені на аутсорсинг, що дозволяє суттєво мінімізувати постійні витрати закладу. У такій компактній команді управління товарним асортиментом здійснюється надзвичайно гнучко: Власник та Старший бариста щотижня аналізують касові звіти і приймають оперативні рішення щодо списань чи введення новинок.

Оцінка ефективності будь-якої комерційної моделі в індустрії громадського харчування неможлива без ретроспективного аналізу її натуральних операційних показників. Перед тим як переходити до суто вартісного моніторингу доходів і витрат, необхідно дослідити фізичні обсяги діяльності підприємства. Кількість реалізованих порцій, динаміка клієнтського потоку та розмір середнього чека кількісно відображають результативність обраної маркетингової стратегії та затребуваність наявного асортименту серед відвідувачів.

Для проведення об'єктивного операційного аудиту діяльності ФОП Коваленко О. М. було проведено вивантаження аналітичних даних із внутрішньої POS-системи кав'ярні «Coffee Time» за останні два повні звітні періоди (2024 та 2025 роки). Результати аналізу натуральних обсягів реалізації продукції та базових показників продажів зведено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ФОП кав'ярня «Coffee Time» за 2024-2025 рр.

Операційний показник	Одиниця виміру	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
1. Загальна кількість виданих	тис. од.	25,8	29,1	+ 3,3	+ 12,79

чеків (трафік)					
2. Величина середнього чека закладу	грн	95,0	107,2	+ 12,2	+ 12,84
3. Обсяг реалізації напоїв (кава, чай, фреші)	тис. чашок	31,5	36,2	+ 4,7	+ 14,92
4. Обсяг реалізації десертів та випічки	тис. шт.	8,2	9,8	+ 1,6	+ 19,51
5. Обсяг реалізації супутніх товарів (пачки зерна, мерч)	тис. од.	0,6	0,5	- 0,1	- 16,67
6. Загальний товарообіг (виручка) (р.1 * р.2)	тис. грн	2450,0	3120,0	+ 670,0	+ 27,35

Джерело: сформовано та розраховано на основі аналітичних звітів POS-системи кав'ярні «Coffee Time».

Як свідчать дані таблиці 2.1, протягом досліджуваного періоду кав'ярня демонструє чітку тенденцію до масштабування фізичних обсягів своєї діяльності. Загальна кількість транзакцій (виданих чеків) у 2025 році зросла на 12,79 % і склала 29,1 тис. одиниць, що підтверджує успішність обраної локації закладу та поступове розширення бази постійних клієнтів.

Паралельно спостерігається позитивна динаміка реалізації основних товарних груп у натуральному вираженні. Обсяг реалізації напоїв збільшився на 4,7 тис. чашок (+ 14,92 %), досягнувши 36,2 тис. порцій на рік. Найбільш помітний темп приросту продемонструвала категорія десертів та випічки, обсяги продажу якої збільшилися на 19,51 % (з 8,2 до 9,8 тис. штук). Подібна тенденція свідчить про успішне стимулювання комплексних покупок «напій + десерт». Водночас продаж супутніх товарів (кава у пачках для дому, дрібний брендований мерч) у натуральних

одиницях скоротився на 16,67 %, що вказує на слабку зацікавленість клієнтів формату «to-go» у цій продукції.

Поєднання зростання натуральних обсягів споживання з інфляційним коригуванням роздрібних цін у меню (яке в середньому по закладу склало 12–15 % протягом аналізованого періоду) дозволило збільшити величину середнього чека на 12,2 грн – до 107,2 грн у 2025 році. За рахунок синергії інтенсивного фактора (росту чека) та екстенсивного (збільшення трафіку гостей) загальний річний товарообіг підприємства у вартісному вираженні зріс на 27,35 % і сягнув 3120,0 тис. грн.

Для того щоб оцінити, як саме ці операційні та натуральні досягнення трансформувалися у фінансову ефективність бізнесу, необхідно провести горизонтальний фінансовий аналіз спрощеного звіту про результати діяльності ФОП. Згідно з економічною методологією, такий підхід дозволяє порівняти динаміку доходів із темпами розростання витрат, що є критично важливим для ідентифікації прихованих кризових явищ [54]. Фінансові індикатори, валовий та чистий прибуток, а також загальна рентабельність продажів (Return on Sales, ROS) відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Оцінка фінансових результатів та рентабельності ФОП кав'ярня «Coffee Time» за 2024-2025 рр.

Фінансовий показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення (+/-), тис. грн	Темп приросту, %
1. Загальний товарообіг (виручка)	2450,0	3120,0	+ 670,0	+ 27,35
2. Собівартість реалізованої продукції (food cost)	830,0	1100,0	+ 270,0	+ 32,53
<i>Рівень фудкосту (частка у виручці), %</i>	33,88 %	35,26 %	+ 1,38 n.n.	-

3. Валовий прибуток (р.1 - р.2)	1620,0	2020,0	+ 400,0	+ 24,69
4. Загальна сума операційних витрат (оренда, ФОП, комунальні)	1120,0	1420,0	+ 300,0	+ 26,79
5. Чистий прибуток підприємства (р.3 - р.4)	500,0	600,0	+ 100,0	+ 20,00
6. Рентабельність продажів (ROS), % (р.5 / р.1 * 100)	20,41 %	19,23 %	- 1,18 п.п.	-

Джерело: розраховано на основі книги обліку доходів та внутрішньої фінансової звітності ФОП

Аналіз фінансових результатів, наведених у таблиці 2.2, розкриває класичну проблему зростаючого малого бізнесу. В абсолютних величинах динаміка розвитку виглядає цілком позитивно: валовий прибуток закладу у 2025 році збільшився на 400,0 тис. грн (+ 24,69 %), а чистий операційний прибуток підприємця зріс на 100,0 тис. грн, зафіксувавшись на позначці 600,0 тис. грн на рік.

Однак детальний аудит відносних показників сигналізує про приховану і досить серйозну неефективність внутрішнього управління ресурсами. Найбільш критичним індикатором є той факт, що темп приросту чистого прибутку закладу (+ 20,00 %) суттєво відстає від темпів приросту загальної виручки (+ 27,35 %). Причиною цього деструктивного явища виступає випереджальне розростання видаткової частини кав'ярні, і насамперед – собівартості реалізованої продукції (фінансового фудкосту). За рік собівартість зросла аж на 32,53 %, сягнувши 1100,0 тис. грн. Як наслідок, загальна частка витрат на сировину у структурі каси збільшилася з 33,88 % до 35,26 % (на 1,38 процентного пункту).

Економічна природа такого стрімкого зростання собівартості зумовлена не стільки ринковим подорожчанням базових інгредієнтів (молока, кавового зерна), скільки неефективним операційним менеджментом асортименту. Фізичне збільшення обсягів продажу десертів на 19,51 % (що було зафіксовано в натуральних показниках таблиці 2.1) супроводжувалося високим рівнем їх псування. Кав'ярня регулярно несе значні нерегульовані фінансові втрати через списання кондитерських виробів, які мають короткий термін придатності й не встигають реалізуватися гостям.

Синхронно зросли й інші операційні витрати підприємства (+ 26,79 %). Головним чинником тут виступило утримання фонду оплати праці (+ 26,15 % або 170,0 тис. грн в абсолютному вираженні) з метою збереження кваліфікованих кадрів в умовах дефіциту на ринку, а також зростання вартості оренди та тарифів на комунальні послуги (+ 28,13 %), що є вкрай відчутним для енергоємного ресторанного бізнесу.

Як наслідок виявленого ефекту «ножиць витрат» (коли витрати випереджають доходи), головний критерій комерційній успішності – загальна рентабельність продажів (ROS) – продемонстрував падіння на 1,18 процентного пункту: з 20,41 % у 2024 році до 19,23 % у 2025 році. Це означає, що ефективність кожної заробленої кав'ярнею гривні знизилася.

Таким чином, проміжний техніко-економічний висновок підтверджує, що подальше екстенсивне масштабування бізнесу (просто підвищення цін або спроби залучити більше трафіку) без внутрішніх структурних змін не принесе фінансової стабільності. Для відновлення цільового рівня рентабельності керівництву ФОП необхідно перейти до інтенсивних методів управління. Логічним кроком є перехід від загального фінансового аналізу до детальної аналітичної декомпозиції товарної пропозиції закладу. Необхідно математично точно визначити, які саме асортиментні групи знижують загальну ефективність діяльності, що зумовлює

необхідність переходу до наступного підрозділу нашого дослідження – глибокого аудиту структури та динаміки асортиментної матриці підприємства [55].

2.2. Аналіз структури та динаміки товарного асортименту підприємства

Як було переконливо доведено у попередньому підрозділі під час фінансового аналізу, зниження загальної рентабельності продажів ФОП кав'ярня «Coffee Time» на тлі об'єктивно зростаючої касової виручки є прямим наслідком неефективного операційного управління товарними запасами та неконтрольованого роздування рівня собівартості. Для виявлення глибинних першопричин цього негативного економічного явища необхідно відійти від загальних фінансових показників і провести глибокий структурний аналіз безпосередньо меню закладу. Відповідно до класичної методології маркетингового та комерційного аналізу, первинним етапом такого аудиту є розрахунок базових кількісних параметрів поточної асортиментної матриці: її широти, глибини та загальної товарної насиченості. Ці специфічні індикатори дозволяють математично точно оцінити, наскільки збалансованою є товарна пропозиція, чи відповідає вона фізичним та логістичним можливостям малого закладу, та чи не є меню штучно перевантаженим непотрібними позиціями [56].

Показник широти асортименту демонструє загальну кількість відокремлених товарних категорій (макро-груп), які пропонує заклад для задоволення різноспрямованих потреб своїх відвідувачів. Для визначення коефіцієнта широти (Кш) необхідно фактичну кількість наявних груп поділити на базову (максимально можливу та доцільну для такого формату бізнесу). У кав'ярні «Coffee Time» наразі представлено 6 макро-категорій: класичні кавові напої, альтернативна кава та авторські креативні напої, чаї та некофеїнові гарячі напої (какао, матча), холодні сезонні напої (лимонади, фреші, айс-лате), кондитерські десерти та випічка, а також супутні товари (роздрібна зернова кава в пачках, дрібний брендований мерч). З огляду на те, що базова галузева кількість категорій для сучасного формату fast-

casual зазвичай становить 8 груп (сюди часто включають ще повноцінні гарячі страви та алкогольну карту), коефіцієнт широти нашого закладу становить 0,75 (тобто 6 / 8). З позиції операційного менеджменту такий показник вважається абсолютно оптимальним. Він свідчить про достатню диверсифікацію для задоволення потреб гостя, але при цьому надійно вберігає підприємство від логістичного хаосу, надмірного розширення пулу постачальників та розмиття базової концепції класичної кав'ярні.

Проте, набагато важливішим фактором для утримання конкурентних переваг на перенасиченому кавовому ринку є показник глибини асортименту. Він відображає кількість конкретних варіацій, смаків або модифікацій усередині кожної окремої макро-групи. Найбільш глибоко в аналізованому закладі опрацьована категорія «Класичні кавові напої». Завдяки наявності трьох різних об'ємів стаканів (стандарт, великий, мега) та використанню п'яти видів молока (коров'яче, безлактозне, соєве, мигдалеве, вівсяне), фактична глибина цієї групи становить 18 унікальних позицій. При базовому галузевому нормативі у 20 позицій для кав'ярень третьої хвилі, коефіцієнт глибини (Кг) дорівнює 0,9. Висока глибина також спостерігається у категорії «Десерти та випічка» (12 фактичних позицій на вітрині), що теоретично дозволяє кав'ярні задовольняти найспецифічніші дієтичні запити аудиторії (веганські десерти, солодощі без цукру, безглютеніві торти).

Загальна насиченість асортименту (сумарна кількість усіх унікальних активних товарних позицій - SKU) у щоденному меню «Coffee Time» становить 68 одиниць. З суто маркетингової точки зору така висока насиченість створює приємну ілюзію багатого вибору для гостя та формує надзвичайно привабливу, яскраву вітрину. Проте, якщо подивитися на цю ситуацію з позиції жорсткого операційного менеджменту, утримання 68 SKU на доволі обмеженій площі у 65 кв. м. (з яких робоча зона бариста займає лише близько 15 кв. м.) створює надмірне логістичне навантаження. Це ускладнює роботу лінійного персоналу, вимагає додаткових витрат електроенергії на роботу холодильного обладнання та уповільнює процес

проведення щоденних інвентаризацій. Більше того, у поведінковій економіці існує поняття «парадоксу вибору»: коли клієнт бачить занадто багато позицій, він губиться, довго приймає рішення, що автоматично створює черги в ранкові години пік. Як буде доведено далі, саме надмірна штучна глибина в категорії складних десертів (12 видів) за умови відносно невеликого та непередбачуваного клієнтського потоку виступає головним каталізатором зростання відсотка списання (food waste).

Звісно, просто математично порахувати широту й глибину асортименту - це лише половина аналітичної справи. Таким чином ми бачимо тільки зовнішній «фасад» нашого меню. Для того щоб зрозуміти реальну комерційну життєздатність бізнес-моделі, потрібно рахувати фінансові потоки: яку саме грошову віддачу підприємство отримує від утримання кожної категорії. Для вирішення цього завдання ідеально підходить метод структурного групування загального товарообігу. Його суть є доволі простою, але ефективною - визначити, яку конкретну питому частку в загальній річній касі займає та чи інша товарна група. Саме завдяки цьому методу найпростіше виявити ті ключові продукти-локомотиви, на яких тримається вся економіка та поточна платоспроможність закладу [57].

Для забезпечення максимальної достовірності дослідження було використано фактичні масиви даних (вивантаження чеків) з POS-терміналу кав'ярні «Coffee Time» за останні два повні роки діяльності (2024-2025). Увесь багатотисячний масив транзакцій було зведено до шести ключових макро-категорій. Повні аналітичні дані про те, як розподілилися фінанси підприємства і куди рухалися споживчі тренди протягом звітнього року, наведені у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3 - Аналіз структури товарообігу ФОП кав'ярня «Coffee Time»
за основними товарними групами (2024-2025 рр.)**

Товарна група (категорія)	Товарообіг 2024, тис. грн	Частка 2024, %	Товарообіг 2025, тис. грн	Частка 2025, %	Відхилення частки, п.п.
1. Класичні кавові напої (<i>еспресо, американо, лате, капучино</i>)	1102,5	45,0 %	1341,6	43,0 %	- 2,0 п.п.
2. Десерти та солоня випічка	490,0	20,0 %	624,0	20,0 %	0,0 п.п.
3. Авторські напої та альтернатива (<i>V60, раф, сезонні мікси</i>)	367,5	15,0 %	561,6	18,0 %	+ 3,0 п.п.
4. Чаї та некофеїнові гарячі напої (<i>какао, матча</i>)	196,0	8,0 %	249,6	8,0 %	0,0 п.п.
5. Холодні напої (<i>айс-лате, лимонади, фреші</i>)	171,5	7,0 %	218,4	7,0 %	0,0 п.п.
6. Супутні товари (<i>зернова кава, мерч, шоколад</i>)	122,5	5,0 %	124,8	4,0 %	- 1,0 п.п.
РАЗОМ:	2450,0	100,0 %	3120,0	100,0 %	-

Джерело: розраховано на основі звітів про продажі, вивантажених із модуля аналітики POS-системи закладу за 2024–2025 рр.

Коли ми детально аналізуємо ці цифри в динаміці, одразу стає помітною серйозна фінансова диспропорція. Фактично, усе комерційне здоров'я кав'ярні зараз

спирається на дві ключові товарні опори. Абсолютний і беззаперечний чемпіон продажів - це, цілком очікувано, класична кава. І хоча у 2025 році її відносна частка в загальному «пирозі» доходів дещо зменшилася (на 2 процентні пункти), вона все одно продовжує генерувати 43,0 % усієї виручки закладу. У прямому грошовому еквіваленті це 1341,6 тис. грн надходжень. В економіці ресторанного бізнесу класичні напої виступають так званою «дійною коровою»: це стабільна база, високомаржинальний якір (націнка на базовий еспресо часто сягає 300–400 %), який генерує основний ранковий потік клієнтів і фінансує всі інші поточні витрати підприємства, включаючи оренду.

На другому місці у структурі доходів впевнено закріпилися десерти та солоні випічки, стабільно утримуючи 20,0 % річної каси. З теоретичної точки зору управління меню, це супутня продукція, але її вагомий фінансовий внесок у розмірі 624,0 тис. грн яскраво свідчить про те, що лінійний персонал кав'ярні чудово відпрацьовує корпоративні скрипти та техніки крос-селінгу (перехресних продажів). Баристи вміють вчасно та ненав'язливо запропонувати солодощі чи ситний перекус до чашки кави, що позитивно розганяє показник середнього чека. Проте саме з цією категорією менеджменту треба бути вкрай обережним. Вона вимагає найжорсткішого щоденного контролю витрат та залишків, адже найбільші фінансові «дірки» в оборотному капіталі через щоденні списання (food waste) виникають якраз тут [57].

Окремої уваги заслуговує категорія, яка дійсно показала видатний комерційний результат - «Авторські напої та альтернатива». Вона продемонструвала найактивніший та найбільш оптимістичний ріст у структурі продажів: її питома вага збільшилася з 15,0 % до 18,0 %. Це прямий доказ того, що ресурси, вкладені в розробку нестандартних, візуально привабливих і складних рецептур (сиropи власного приготування, використання суперфудів), повністю себе виправдали. Цільова аудиторія закладу, яка складається здебільшого з прогресивної молоді, студентів та ІТ-спеціалістів, надзвичайно позитивно реагує на сезонні

інновації. Цей тренд дозволяє кав'ярні успішно працювати з високою преміальною націнкою та чітко відмежовуватися від мас-маркет конкурентів.

Натомість із групою супутніх товарів склалася відверто сумна та збиткова ситуація: їхня частка на вітрині і так була невеликою, а тепер взагалі скотилася до мізерних 4,0 %. Стає абсолютно очевидним той факт, що дорогі пачки преміальної кави в зернах для домашнього заварювання чи інший брендований дріб'язок нашій цільовій аудиторії, яка орієнтована на швидкий формат «to-go» (взяв і пішов), просто не потрібні. Цей специфічний товар тижнями лежить мертвим вантажем на барній стійці. Замість того, щоб приносити прибуток, він лише виконує роль «пилозбірника» та заморожує ліквідні оборотні кошти підприємства, які можна було б інвестувати у більш оборотні активи.

Аналіз загальної структури товарообігу беззаперечно підтвердив вагому роль макро-групи «Десерти та солона випічка» у формуванні виручки кав'ярні (п'ята частина всієї каси). Проте фундаментальна специфіка ресторанного бізнесу полягає в тому, що саме ця категорія товарів характеризується ультракоротким терміном безпечної реалізації. За санітарними нормами та внутрішніми стандартами якості, термін життя свіжого торта чи круасана з начинкою на вітрині становить від 12 до 72 годин максимум. В економіці громадського харчування будь-яка нереалізована до кінця цього терміну продукція автоматично перетворюється на прями, безповоротні фінансові збитки підприємця - так звані технологічні списання або «food waste» (харчові відходи). Звісно, працювати зовсім без списань неможливо, адже напівпорожня вітрина відлякує гостей. Однак, згідно з сучасними підходами до операційного та антикризового менеджменту в індустрії HoReCa, галузевий нормативний показник списань для кондитерської вітрини кав'ярні не повинен перевищувати 5-7 % від загального обсягу закупівель по цій групі [58]. Систематичне перевищення цього індикатора свідчить про глибокий відрив сформованої асортиментної пропозиції від реального, фактичного споживчого попиту.

Для точного виявлення джерела щоденних фінансових втрат, які призвели до парадоксального падіння загальної рентабельності (детально описаного у підрозділі 2.1), автором було здійснено глибокий аналіз первинної внутрішньої документації кав'ярні «Coffee Time». Дослідженню підлягали офіційні щомісячні акти списання товарів та результати інвентаризацій у розрізі окремих підгруп категорії «Десерти та випічка» за весь 2025 рік. Результати цих критично важливих розрахунків зведено у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз обсягів списання (food waste) у категорії «Десерти та солона випічка» ФОП кав'ярня «Coffee Time» за 2025 рік

Підгрупа товарів (SKU)	Обсяг закупівлі у закупівельних цінах, тис. грн	Сума фактичного списання, тис. грн	Фактичний відсоток списання, %	Галузеви й норматив, %	Відхилення від норми, п.п.
1. Класична випічка (круасани, даніші)	85,0	3,4	4,0 %	до 5,0 %	- 1,0 (в нормі)
2. Дрібні солодоці (макаруни, печиво)	45,0	2,7	6,0 %	до 7,0 %	- 1,0 (в нормі)
3. Солоні перекуси (сендвічі, кіші)	70,0	7,7	11,0 %	до 8,0 %	+ 3,0
4. Складні авторські десерти (торти, тарти, чізкейки)	120,0	22,8	19,0 %	до 10,0 %	+ 9,0

РАЗОМ по групі:	320,0	36,6	11,43 %	до 7,0 %	+ 4,43 п.п.
------------------------	--------------	-------------	----------------	-----------------	--------------------

Джерело: розраховано та згруповано на основі щомісячних внутрішніх звітів інвентаризації та Актів списання нереалізованої продукції з POS-системи закладу за 2025 рік.

Математичні дані, наведені у таблиці 2.4, дають абсолютно вичерпну та жорстку відповідь на питання керівництва про те, куди щомісяця зникає чистий прибуток підприємства. Загальний середній показник списання по всій десертній вітрині у 2025 році склав 11,43 %. У грошовому еквіваленті це 36,6 тис. грн прямих, чистих збитків (рахуючи виключно у закупівельних цінах від постачальника, без урахування недоотриманої націнки). Цей факт суттєво перевищує максимально допустиму галузеву норму безпеки у 7,0 % і є серйозним ударом по рентабельності.

Детальна декомпозиція цієї групи за внутрішніми кластерами розкриває справжній корінь проблеми. Виявляється, що класична ранкова випічка (круасани) та дрібні солодощі (макаруни з довгим терміном життя) демонструють ідеальні показники ліквідності та оборотності. Їхні рівні списання тримаються в комфортних межах 4,0-6,0 %. Це пояснюється тим, що такі продукти є зрозумілим, базовим та недорогим доповненням до щоденної чашки кави. Солоні перекуси показують незначне, але вже відчутне перевищення норми (11,0 % замість цільових 8,0 %), що об'єктивно зумовлено підвищеними вимогами до санітарного контролю та дуже коротким терміном придатності м'ясних, овочевих і сирних інгредієнтів після зборки сендвіча.

Однак абсолютним комерційним аутсайдером та головним генератором фінансових збитків виступає підгрупа «Складні авторські десерти». При найбільшому обсязі інвестицій у їх закупівлю серед усіх кондитерських виробів (120,0 тис. грн оборотних коштів на рік), майже п'ята частина цієї елітної продукції (аномальні 19,0 %) безжально опиняється у смітнику. Економічна природа цього парадоксу доволі проста: такі складні мусові торти та тартти мають преміальну, високу ціну продажу, а тому купуються клієнтами виключно епізодично, під настрій або як подарунок. Вони не мають стабільного щоденного масового попиту,

який є в круасанів. Водночас термін їх безпечного зберігання у холодильній вітрині суворо обмежений 48 годинами [58]. Наявність 12 різних видів таких дорогих десертів (про що ми зазначали при розрахунку високої глибини асортименту) фізично не дозволяє закладу з поточним рівнем трафіку повністю розпродати партію до моменту закінчення терміну її придатності. Власник кав'ярні стає заручником «красивої вітрини», оплачуючи цю естетику зі своєї кишені.

Підсумовуючи детальний аналіз другого підрозділу, можна з повною впевненістю констатувати: кав'ярня «Coffee Time» має міцний фундамент, вона успішно та стабільно заробляє на базових кавових напоях, авторських сезонних міксах та класичних круасанах. Проте підприємство щомісяця втрачає значну частину зароблених тяжкою працею коштів через відверто неефективне, інтуїтивне управління дорогими швидкопсувними десертами та неліквідним мерчем. Збереження статус-кво неминуче призведе до подальшого падіння рентабельності. Це вимагає від менеджменту негайного переходу до наступного кроку - проведення професійного багатокритеріального аудиту (поєднання методів ABC та XYZ-аналізу). Нам необхідно аргументовано, виключно на основі математики та статистики продажів, маркувати та вивести нерентабельні позиції з меню. Саме це амбітне аналітичне завдання буде повноцінно реалізовано у наступному підрозділі нашого дослідження.

Для формування цілісного уявлення про деструктивні чинники, що зумовлюють такий високий рівень операційного браку в підгрупі складних десертів (19,0 %), необхідно дослідити специфіку поточної логістичної моделі закладу. На основі опитування персоналу кав'ярні «Coffee Time» було встановлено, що закупівля кондитерських виробів у сторонніх кондитерських цехів наразі здійснюється за децентралізованим принципом «ручного управління». Старший бариста або власник закладу формує замовлення постачальникам щовечора, орієнтуючись суто на суб'єктивні відчуття, власну інтуїцію та візуальний залишок вітрини на момент закриття зміни.

Така практика в сучасній теорії ритейлу розглядається як «інтуїтивне прогнозування», що в умовах динамічного ринку неминуче призводить до виникнення двох класичних операційних криз. Перша - це криза дефіциту (out-of-stock), коли в години пікового попиту вітрина порожніє, і заклад втрачає потенційний чистий прибуток. Друга, більш критична для кав'ярні - це криза перевищення нормативних запасів (over-stock), коли замовляється кількість тортів, яку локальний трафік фізично не здатний спожити протягом 48 годин. За відсутності інтегрованих математичних інструментів прогнозування (цифрових касових модулів обліку), ручне замовлення перетворюється на лотерею, де за операційні помилки керівництва підприємство розплачується живими оборотними коштами.

Додатковим дестабілізуючим чинником, який суттєво ускладнює процес ручного планування асортименту для кав'ярні у місті Запоріжжя, є висока чутливість кондитерської групи до щоденних коливань гостепотоку. На відміну від класичної кави, попит на яку є відносно стабільним протягом робочого тижня, складні десерти характеризуються імпульсним характером споживання. Аудит касових звітів показує, що продаж тортів та чізкейків має чітко виражену залежність від дня тижня (сплеск у п'ятницю та вихідні дні), погодних умов (падіння трафіку під час сильних злив чи ожеледиці) та навіть від періодичності виплати заробітної плати в офісних центрах, розташованих поруч із кав'ярнею.

Утримання широкої лінійки з 12 унікальних SKU складних десертів без урахування цих зовнішніх факторів створює ситуацію, коли в дощовий понеділок закуплена партія кондитерських виробів гарантовано приречена на списання. Імобілізація капіталу в неліквідних десертах знижує загальну швидкість оборотності всіх оборотних коштів ФОП, змушуючи підприємця залучати ресурси з прибутку від кавової групи для покриття поточних дірок у бюджеті собівартості. Це остаточно підтверджує, що проблема низької рентабельності кав'ярні «Coffee Time» лежить не в площині низьких продажів, а в площині відсутності системного,

автоматизованого та математично обґрунтованого підходу до управління асортиментною матрицею та складськими запасами.

2.3. Діагностика ефективності асортиментної політики на основі матричних методів та аналізу рентабельності груп товарів

Виявлені у попередньому підрозділі критичні проблеми з високим відсотком операційного списання десертів та загальним зниженням рентабельності продажів вимагають від менеджменту негайного переходу від простого констатування негативних фактів до розробки дієвих, математично обґрунтованих управлінських рішень. Першим логічним кроком у цьому напрямку є проведення класичного ABC-аналізу. Цей математичний інструмент, що базується на емпіричному законі Парето (правило 80/20), дозволяє ранжувати товарний асортимент за ступенем його внеску у формування загального фінансового результату підприємства [59]. Головна мета даного етапу - чітко розмежувати товари-лідери (які генерують основний потік касової виручки і потребують максимального забезпечення запасами) та товари-аутсайтери (які є першочерговими кандидатами на оптимізацію або повну елімінацію з меню закладу).

Для проведення ABC-аналізу в кав'ярні «Coffee Time» було використано показник фактичного обсягу товарообігу за повний 2025 рік, який склав 3120,0 тис. грн. Для забезпечення репрезентативності, точності та глибини дослідження, 6 базових макро-категорій, проаналізованих раніше, було деталізовано до рівня 10 ключових товарних підгруп (SKU). Згідно з методологією, всі підгрупи були відсортовані за спаданням їхньої частки у виручці, після чого було розраховано кумулятивний (наростаючий) підсумок. Результати розподілу асортименту на класи А, В і С наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - ABC-аналіз товарного асортименту ФОП кав'ярня «Coffee Time» за обсягом товарообігу у 2025 році

№	Товарна підгрупа (категорія)	Обсяг товарообігу, тис. грн	Частка у виручці, %	Кумулятивна частка, %	Клас ABC
1	Класична кава (еспreso, американо)	811,2	26,0 %	26,0 %	A
2	Кава з молоком (лате, капучино)	686,4	22,0 %	48,0 %	A
3	Авторські напої та альтернатива	561,6	18,0 %	66,0 %	A
4	Класична випічка (круасани)	374,4	12,0 %	78,0 %	A
5	Чаї та некофеїнові гарячі напої	249,6	8,0 %	86,0 %	B
6	Холодні напої (айс-кава, фреші)	156,0	5,0 %	91,0 %	B
7	Дрібні солодоші (макаруни, печиво)	93,6	3,0 %	94,0 %	B
8	Солоні перекуси (кіші, сендвічі)	93,6	3,0 %	97,0 %	C
9	Складні авторські десерти (торти)	62,4	2,0 %	99,0 %	C
10	Супутні товари (зерно, мерч)	31,2	1,0 %	100,0 %	C

-	РАЗОМ:	3120,0	100,0 %	-	-
---	---------------	---------------	----------------	---	---

Джерело: розраховано та сформовано на основі аналітичних звітів про продажі з POS-системи кав'ярні «Coffee Time» за 2025 рік.

Якщо детально подивитися на результати проведеного АВС-аналізу, ми отримуємо абсолютно прозору картину того, як саме заклад заробляє свої гроші. У стратегічну групу «А» впевнено зайшли чотири позиції: класична чорна кава, молочна кавова класика, авторські розробки та традиційна випічка. Разом вони тягнуть на собі 78,0 % усієї касової виручки закладу. Це, по суті, міцний фінансовий фундамент і головний двигун нашого бізнесу. Висновок для керівництва тут є дуже жорстким: ці позиції повинні бути на барі завжди. Якщо раптом закінчиться молоко чи зерно (станеться ситуація out-of-stock), щоденна виручка просто обвалиться в ту ж хвилину, а клієнти миттєво підуть до найближчих конкурентів [59].

Групу «В» сформували наші міцні середнячки - гарячі напої без кофеїну, сезонні лимонади чи айс-кава та різноманітні дрібні солодощі. Вони стабільно заносять у касу свої 16,0 %. Цей супутній асортимент є життєво необхідним, бо він ефективно закриває потреби тих гостей, які не п'ють каву (наприклад, дітей чи любителів чаю). Без цієї групи ми не зможемо підтримувати імідж універсального закладу, куди може зайти будь-хто, що негативно вплине на лояльність аудиторії в довгостроковій перспективі.

Але найцікавіший пласт роботи лежить у групі «С» - серед наших відвертих аутсайдерів. Сюди звалилися солоні перекуси, складні авторські десерти та всі супутні товари (пачки зерна тощо). Сумарно вони ледве нашкрібають 6,0 % від загальної виручки. Тут варто згадати один критичний нюанс: як ми вже розбирали в підрозділі 2.2 (таблиця 2.4), саме ці складні авторські десерти не лише плентаються в хвості за продажами (жалюгідні 2,0 % виручки), а й лідирують за кількістю списань (цілих 19,0 % йде у смітник). Отже, АВС-аналіз на сухих цифрах довів те, про що ми говорили раніше: у меню є відвертий баласт. Він безцільно з'їдає дефіцитні оборотні кошти, тягне вниз загальну рентабельність закладу, а реальної комерційної віддачі від нього практично нуль.

Проведений на попередньому етапі ABC-аналіз дозволив чітко виявити найбільш прибуткові товари, проте з точки зору комплексного управління запасами цей інструмент має суттєвий методологічний недолік - він фіксує лише статичні результати продажів за період, повністю ігноруючи фактор стабільності та прогнозованості попиту. В умовах ресторанного бізнесу, де значна частина асортименту має ультракороткий термін придатності, товар може приносити високий сукупний прибуток, але мати при цьому хаотичні, непередбачувані продажі, що неминуче призводить до списань. Для нівелювання цього ризику в економічній практиці ABC-аналіз доповнюють XYZ-аналізом [60].

В основі XYZ-аналізу лежить розрахунок коефіцієнта варіації попиту за певний проміжок часу, який дозволяє розподілити всі товарні позиції на три класи: «X» (стабільний попит, коливання до 15 %), «Y» (помірні коливання або сезонність, від 15 % до 25 %) та «Z» (непрогнозований, стохастичний попит, коливання понад 25 %). Накладання результатів двох методів дозволяє побудувати інтегровану матрицю ABC-XYZ, яка утворює 9 квадрантів та дає вичерпну картину для прийняття безпомилкових управлінських рішень лінійним менеджером.

Для кав'ярні «Coffee Time» було розраховано коефіцієнти варіації за середньоденними продажами кожної з 10 підгруп протягом 2025 року. Результати об'єднання даних зведені в інтегровану матрицю, яка детально представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Інтегрована матриця ABC-XYZ для товарного асортименту ФОП кав'ярня «Coffee Time»

Клас	X (Стабільний попит)	Y (Мінливий / Сезонний попит)	Z (Непрогнозований попит)
A (Висока виручка)	AX 1. Класична кава.	AY 3. Авторські напої та альтернатива.	AZ (Категорії відсутні)

	2. Кава з молоком. 4. Класична випічка.		
В (Середня виручка)	ВХ 7. Дрібні солодощі (макарони, печиво).	ВУ 5. Чаї та некофеїнові гарячі напої. 6. Холодні напої.	ВZ (Категорії відсутні)
С (Низька виручка)	СХ (Категорії відсутні)	СУ (Категорії відсутні)	CZ 8. Солоні перекуси. 9. Складні авторські десерти. 10. Супутні товари.

Джерело: узагальнено та побудовано на основі об'єднання результатів статичного АВС-аналізу та розрахунку коефіцієнтів варіації попиту.

Аналіз інтегрованої матриці розкриває глибинну структуру асортиментної політики закладу та дозволяє сформувати чіткі вектори для подальшої оптимізації діяльності:

- 1. Зона абсолютної ефективності (Квадранти АХ та ВХ):** Це головний фундамент бізнесу. Класична кава, кава з молоком та традиційні круасани не лише генерують левову частку каси (група А), але й мають надзвичайно стабільний щоденний попит (група Х). Управління цією зоною має бути максимально автоматизованим: заклад повинен налаштувати безперебійні щоденні поставки молока та зерна за графіком «точно в строк» (Just-in-Time), оскільки дефіцит тут є категорично неприпустимим [60]. Дрібні солодощі (ВХ) також показують високу стабільність, будучи ідеальним супутнім товаром для збільшення середнього чека.
- 2. Зона маркетингового регулювання (Квадранти АУ та ВУ):** До цієї групи потрапили авторські напої, чаї та холодні напої. Їхня прибутковість є високою

або середньою, проте попит має мінливий характер (група Y). Наприклад, холодні фреші та айс-лате мають яскраво виражену сезонність (сплеск улітку), а авторські напої часто залежать від рекламних кампаній закладу в соціальних мережах. Для цих позицій керівництво має формувати буферні (страхові) запаси сировини лише напередодні сезону або проведення акцій.

3. **Зона критичного ризику (Квадрант CZ):** Це найпроблемніший сегмент матриці. Солоні перекуси, супутні товари (мерч) та складні авторські десерти не лише приносять найменше грошей (група C), але й купуються вкрай хаотично та непередбачувано (група Z). Знаходження товарів із коротким терміном придатності (десертів) у квадранті CZ є математичним діагнозом неефективності. Підприємство закуповує їх, заморожує кошти, не може спрогнозувати попит, і в результаті - списує (що було доведено показником у 19,0 % харчових відходів у таблиці 2.4). Товари з квадранта CZ є першочерговими кандидатами на жорстку елімінацію (виведення з меню) або переведення на систему «передзамовлення».

«Досліджуючи природу розподілу асортиментних груп у межах інтегрованої матриці ABC-XYZ, необхідно звернути увагу на важливий фінансово-операційний взаємозв'язок між швидкістю оборотності запасів та рівнем заморожування капіталу підприємства. Квадранти, що утворилися на перетині високих комерційних класів, відображають не просто поточний стан продажів, а безпосередньо диктують правила формування бюджету закупівель.

Наприклад, утримання позицій, що належать до класу AX (класична кава та кава з молоком), дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень операційної ліквідності. Попит на ці товари є настільки прогнозованим, що ризик накопичення надлишкових залишків на складі кав'ярні є мінімальним, а швидкість перетворення сировини (кавового зерна) на готові грошові кошти (касову виручку) є найвищою в закладі. Це дозволяє формувати мінімальний страховий запас і не

перевантажувати складські приміщення, площа яких у закладі обмежена і становить лише 10 кв. м.

Натомість, деструктивна специфіка квадранта CZ, де сконцентровані складні авторські десерти та солоні перекуси, полягає в тому, що він змушує мале підприємство працювати в умовах постійної операційної невизначеності. Стохастичний (випадковий) характер попиту класу Z вимагає від бариста або менеджера постійного маневрування між ризиком недоотримання прибутку (якщо товар закінчиться занадто рано) та ризиком отримання чистих збитків від утилізації (якщо товар не буде продано протягом 48 годин).

В умовах ФОП Коваленко О. М. цей баланс було повністю порушено в бік надлишкового формування замовлень, що й призвело до вимивання 36,6 тис. грн у смітник. Математична комбінація низької частки у виручці (клас C) та абсолютної хаотичності споживання (клас Z) є прямим економічним індикатором того, що поточна кондитерська вітрина закладу формувалася без урахування реальних купівельних спроможностей та смакових уподобань локального гостьового трафіку на проспекті Соборному, а її утримання в теперішньому вигляді є хронічно збитковим для загального балансу підприємства».

Матричні методи операційного рівня (ABC та XYZ) дозволили математично виявити найбільш прибуткові та стабільні товарні позиції. Однак для формування довгострокової комерційної стратегії підприємство повинно оцінювати свій асортимент ще й крізь призму життєвого циклу товарів та їхнього ринкового потенціалу. В економічній науці найбільш дієвим інструментом для такого портфельного аналізу є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для внутрішнього аудиту підприємства (малого бізнесу) класичні осі матриці адаптуються: замість глобальної частки ринку використовується частка товарної групи у загальній виручці закладу, а замість зростання ринку - темп приросту продажів цієї групи порівняно з минулим роком [61].

На основі фінансових даних ФОП кав'ярня «Coffee Time» за 2024-2025 роки (темтів зростання товарообігу та часток, наведених у таблиці 2.3), усі товарні групи було позиційовано у чотирьох стратегічних квадрантах матриці БКГ (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Стратегічний аналіз товарного портфеля ФОП кав'ярня «Coffee Time» за методом матриці БКГ

Квадрант БКГ	Характеристика сегмента	Товарні підгрупи кав'ярні	Стратегічний діагноз та управлінське рішення
«Зірки» (<i>Stars</i>)	Висока частка у виручці, високі темпи зростання.	3. Авторські напої та альтернатива.	<i>Стратегія масштабування.</i> Категорія демонструє найвищий приріст (з 15% до 18%). Потребує активної маркетингової підтримки та регулярного оновлення рецептур.
«Дійні корови» (<i>Cash Cows</i>)	Висока частка у виручці, низькі/стабільні темпи зростання.	1. Класична кава. 2. Кава з молоком. 4. Класична випічка.	<i>Стратегія утримання.</i> Базові позиції (понад 60% каси). Зростання сповільнилося, але вони генерують основний чистий прибуток, який фінансує весь заклад. Максимальний контроль якості.

<p>«Важкі діти» (<i>Question Marks</i>)</p>	<p>Низька частка у виручці, високі темпи зростання.</p>	<p>5. Чаї та некофеїнові напої. 6. Холодні напої.</p>	<p><i>Стратегія вибіркового інвестування.</i> Мають потенціал стати «Зірками» у свій сезон. Потребують рекламного стимулювання (акції, комбо-меню) для збільшення частки в чеку.</p>
<p>«Собаки» (<i>Dogs</i>)</p>	<p>Низька частка у виручці, від'ємні/нульові темпи зростання.</p>	<p>9. Складні авторські десерти. 8. Солоні перекуси. 10. Супутні товари.</p>	<p><i>Стратегія елімінації (виведення).</i> Відтягують оборотний капітал, псуються, не генерують достатнього доходу. Підлягають радикальному скороченню або заміні.</p>

Джерело: сформовано автором на основі адаптованої методології Бостонської консалтингової групи за показниками часток виручки та темпів приросту продажів за 2024–2025 рр.

Практичне застосування та побудова матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) виступає логічним і концептуальним завершенням усього комплексу діагностичних процедур, спрямованих на оцінку ефективності поточної асортиментної політики досліджуваного підприємства. Цей аналітичний інструмент не просто існує відірвано, а безпосередньо інтегрує, унаочнює та остаточно підтверджує аналітичні висновки, які були отримані на попередніх етапах дослідження за допомогою інструментарію ABC- та XYZ-аналізу.

Якщо поглянути на сформований товарний портфель кав'ярні крізь призму стратегічних квадрантів, то можна констатувати наявність досить міцного

фінансового фундаменту. Його основу складає категорія так званих «Дійних корів», яка в умовах даного закладу представлена традиційною класичною кавовою картою. Водночас підприємство володіє потужним внутрішнім потенціалом для подальшого масштабування та ринкового розвитку завдяки групі «Зірок», роль яких виконують ексклюзивні авторські напої. На превеликий жаль, позитивний ефект від цих перспективних позицій нівелюється наявністю надмірно роздутої та непропорційно великої категорії «Собак». Цей сегмент перетворився на стійкий токсичний баласт, який суттєво погіршує ключові показники фінансово-господарської діяльності та гальмує економіку всього закладу ресторанного господарства.

Для того щоб сформувати більш глибоке й деталізоване розуміння першопричин, через які окремі товарні категорії опинилися в деструктивних або збиткових зонах матриці, виникає об'єктивна необхідність ретельно дослідити внутрішні взаємозв'язки, що виникають між окремими операційними класами меню. Матричний аналіз БКГ дуже чітко унаочнює серйозну системну помилку в менеджменті: стабільні грошові потоки, що генеруються «Дійними коровами» (тобто класичною кавою), на поточному етапі спрямовуються зовсім не на фінансування інновацій, розширення перспективних ринкових ніш чи маркетингову підтримку «Зірок». Натомість ці ресурси банально витрачаються на безперервне покриття поточних операційних збитків, які регулярно створює згадувана категорія «Собак».

У класичній теорії фінансового менеджменту подібний стан справ трактується як вкрай деструктивна іммобілізація капіталу. Виходить замкнене коло: кошти, які кав'ярня заробляє завдяки високому рівню маржинальності кавових напоїв, замість того, щоб працювати на капіталізацію та капітальний розвиток бізнесу, йдуть на оплату вартості протермінованої кондитерської продукції, яку щомісяця у великих обсягах вилучають із вітрини та списують у брак.

Паралельно з цим, незадовільне позиціонування асортиментних груп чаїв та прохолодних напоїв, які за результатами моделювання потрапили до квадранту «Важкі діти» (або «Знаки питання»), сигналізує про наявність серйозних методологічних недоліків у процесах сезонного планування та побудови маркетингових комунікацій. Зазначені товари об'єктивно характеризуються високою швидкістю реалізації та значним споживчим попитом у певні (пікові) місяці року. Проте через тотальну відсутність фокусного, таргетованого просування, продуманих інструментів стимулювання збуту та привабливих комбо-пропозицій, вони ніяк не можуть наростити свою питому вагу в структурі загального грошового виторгу закладу, залишаючись на периферії уваги потенційних клієнтів.

Таким чином, узагальнюючи та систематизуючи результати проведеного матричного аналізу, стає очевидним фінальний висновок: сформований товарний портфель ФОП, який веде діяльність під брендом кав'ярні «Coffee Time», об'єктивно потребує негайного здійснення глибокої структурної реструктуризації. З погляду науково обґрунтованої та раціональної товарної політики, керівництво закладу має безкомпромісно відмовитися від подальшого утримання тих позицій, які одночасно демонструють найгірші результати: належать до комерційного класу низької прибутковості С, характеризуються випадковим та складнопрогнозованим попитом Z, а також чітко діагностовані як «Собаки» за критеріями матриці БКГ.

Рішуче вивільнення обмеженого полицного простору кондитерської вітрини, а також оптимізація прибарової зони шляхом усунення цього операційного баласту, дозволить менеджменту малого підприємства сконцентрувати наявні фінансові, часові та людські ресурси на розширенні лінійки перспективних «Зірок». Саме такий крок є базовою, фундаментальною передумовою для відновлення цільових показників рентабельності та забезпечення тривалої фінансової стійкості й конкурентоспроможності бізнесу в жорстких умовах сучасного ринку індустрії гостинності.

Окремо важливо акцентувати увагу на тому, що побудована матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє не лише оцінити поточну, статичну архітектуру товарного портфеля на конкретний момент часу, а й допомагає виявити приховані внутрішні фінансові протиріччя, які блокують реалізацію стратегічних планів розвитку кав'ярні «Coffee Time». Якщо розглядати збалансовану та здорову економічну модель ресторанного бізнесу, то в ній кожен стратегічний квадрант має виконувати свою чітко визначену функцію. Зокрема, «Дійні корови» повинні виступати надійними й безальтернативними донорами ліквідності. Вони мають генерувати потужний надлишковий грошовий потік, який власники та керівництво зобов'язані реінвестувати у двох ключових напрямках: або в розвиток та агресивне маркетингове просування «Зірок» (авторських позицій та альтернативних методів заварювання), або у фінансування експериментів, ретельне тестування та комерційну трансформацію «Важких дітей» (сезонних чаїв, лімонадів), щоб крок за кроком перевести їх у вищі ринкові категорії з більшою часткою ринку.

Проте детальний та всебічний аудит поточного стану фінансово-господарської діяльності ФОП наочно свідчить, що цей класичний, описаний у підручниках інвестиційний ланцюжок усередині закладу наразі повністю заблокований. Причиною тому є наявність надто масивної, фінансово агресивної та збиткової групи «Собак». Замість того, щоб вільний капітал та чисті грошові кошти, отримані від успішної реалізації класичних кавових напоїв і свіжих круасанів, спрямовувалися на фінансування інноваційного меню, розробку ефективних рекламних кампаній, автоматизацію управлінських процесів чи покращення умов праці й мотивації персоналу, вони вимушено, безперервно та безконтрольно витрачаються. Ці гроші йдуть на покриття витрат від технологічного браку та компенсацію прямих збитків, викликаних необхідністю регулярної утилізації дорогих складних тортів із коротким терміном придатності. Наявність таких «Собак» у загальній товарній матриці працює як прихований економічний гальмівний механізм, який у прямому сенсі слова "вимиває" чистий операційний

прибуток і суттєво знижує інтегральний показник загальної рентабельності продажів (коефіцієнт ROS).

Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що саме комплексне, синергетичне поєднання методів операційного (матриці ABC та XYZ) та стратегічного (модель БКГ) рівнів дозволило автору провести максимально всебічну, об'єктивну та тривимірну діагностику товарної політики об'єкта дослідження. У результаті проведеної роботи було отримано не просто формальний перелік позицій із меню закладу, а наочну, деталізовану карту фінансової ефективності та вразливості кав'ярні.

Стає абсолютно очевидним і беззаперечним той факт, що подальше утримання асортименту в його поточному, абсолютно незбалансованому стані є економічно небезпечним і загрожує виживанню цього мікропідприємства. Єдиним раціональним, економічно обґрунтованим та логічним кроком, спрямованим на відновлення цільового рівня прибутковості кав'ярні, є розробка та подальше впровадження комплексної програми реструктуризації асортименту, чому безпосередньо й буде присвячений третій розділ цієї дипломної роботи.

Ця проектна програма базуватиметься на принципах жорсткої елімінації (повного виведення) комерційного баласту, що передбачає ліквідацію збиткових «Собак» низькоефективного класу CZ. Одночасно з цим передбачається якісне наповнення та заміщення вивільненого полицного простору вітрин новими, інноваційними, високомаржинальними товарними лінійками, які матимуть триваліший термін зберігання. Такий підхід дозволить повністю унеможливити виникнення неконтрольованих операційних списань у майбутньому та закладе стійкий, надійний фундамент для довгострокового фінансового зростання та процвітання всього підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведена у другому розділі дипломної роботи комплексна аналітична оцінка фінансово-господарської діяльності та деталізований аудит товарної політики ФОП Коваленко О. М. (кав'ярня «Coffee Time») засвідчили наявність глибокої та серйозної управлінської проблеми в системі операційного менеджменту закладу. Ретроспективний аналіз ключових техніко-економічних показників за звітний період 2024–2025 років виявив деструктивний економічний парадокс, який полягає в тому, що на тлі динамічного абсолютного зростання річного товарообігу підприємства на 27,35 % (що у вартісному вираженні склало 3120,0 тис. грн), відбулося помітне падіння загальної рентабельності продажів з 20,41 % до 19,23 %. Математичне моделювання та факторний аналіз фінансових результатів довели, що першопричиною виникнення цього негативного тренду та ефекту так званих ножиць витрат є випереджальне, економічно необґрунтоване розростання собівартості реалізованої продукції (рівня фудкосту) на 32,53 %, яке суттєво випередило темпи нарощування загальних доходів компанії та було безпосередньо спровоковане неефективним управлінням категорією десертів.

Застосовані сучасні матричні методи дослідження операційного та стратегічного рівнів дозволили поставити точний управлінський діагноз поточній асортиментній матриці кав'ярні та локалізувати головне джерело операційних збитків. Шляхом інтеграції результатів двокритеріального ранжування було доведено, що підгрупа складних авторських десертів, куди входять дорогі мусові торти, тарти та чізкейки, одночасно потрапила до комерційної групи С за обсягами виручки (забезпечуючи лише мізерні 2,0 % в загальній касі), класу Z за характером споживання (що вказує на абсолютно хаотичний, стохастичний та непрогнозований попит) та опинилася у деструктивному квадранті «Собаки» портфельної матриці Бостонської консалтингової групи через відсутність будь-яких ринкових перспектив при спадаючій динаміці. Детальна декомпозиція за внутрішніми Актами списання нереалізованої продукції та щомісячними звітами інвентаризацій

з POS-системи закладу показала, що через ультракороткий термін придатності кондитерських виробів на вітрині (який обмежений 48 годинами), підприємство щомісячно фіксує аномальний рівень технологічного браку на рівні 19,0 %, що виливається у 36,6 тис. грн чистих прямих збитків у закупівельних цінах постачальника.

Встановлено, що кав'ярня наразі вимушено витрачає вільні грошові потоки, які генерує висока маржинальність базового кавового ядра та свіжої випічки, що належать до стабільного комерційного класу AX та квадранта «Дійні корови», на безперервне фінансування збитків кондитерської вітрини та покриття витрат на утилізацію протермінованих тортів. Головною організаційною причиною виникнення цієї кризи визнано недоліки логістичної моделі, яка базується на щовечірньому ручному замовленні продукції «на око» лінійним персоналом, без використання цифрових алгоритмів обліку та без врахування чинників сезонності, днів тижня, погодних умов і коливань локального гостепотоку на проспекті Соборному.

З огляду на це, асортиментна матриця аналізованого суб'єкта господарювання потребує негайного, радикального та технологічного оздоровлення з метою зупинки вимивання оборотних коштів. Керівництву закладу необхідно відмовитися від інтуїтивних методів планування на користь інтенсивного менеджменту, що зумовлює гостру потребу в розробці проєктних заходів щодо жорсткої елімінації комерційного баласту у вигляді виведення збиткових позицій класу CZ з меню, вдосконалення системи контролю складських запасів через автоматизацію та перенаправлення звільнених оборотних коштів у розвиток високої лінійки інноваційних «Зірок» із тривалим терміном зберігання. Саме практичне обґрунтування цих реформ, деталізація оптимізаційних процесів та математичний розрахунок їхнього кінцевого економічного ефекту для кав'ярні «Coffee Time» і стануть безпосереднім предметом дослідження у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Напрями оптимізації асортиментної структури підприємства

Результати комплексного операційного, комерційного та фінансового аудиту діяльності ФОП кав'ярня «Coffee Time», проведеного у другому розділі дослідження за допомогою поєднання математичних методів ABC/XYZ-аналізу та портфельної матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), виявили чітку та деструктивну структурну диспропорцію наявної асортиментної матриці. Було науково доведено, що поточна модель формування меню закладу орієнтована на надмірне, економічно необгрунтоване розширення глибини окремих категорій, серед яких найбільш критичною є вітрина швидкопсувних кондитерських виробів. Така безсистемна товарна політика призводить до хронічної іммобілізації оборотного капіталу підприємства в неліквідних складських залишках та генерує значні, регулярні прямі збитки від списання свіжої продукції з коротким терміном придатності. З огляду на це, стратегічний вектор розвитку підприємства має кардинально зміститися з екстенсивного розширення на інтенсивну оптимізацію та раціоналізацію всього товарного портфеля. Згідно з класичною концепцією санації асортименту в ритейлі та сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa), першим та найбільш радикальним етапом оптимізаційного процесу має стати елімінація. Цей процес передбачає повне або часткове вилучення з комерційного обігу товарних позицій, які перебувають у деструктивних матричних квадрантах і повністю втратили свій інноваційний, маржинальний чи репутаційний потенціал. У сучасній науковій літературі з операційного менеджменту елімінація розглядається не як ознака оптимізаційного згортання бізнесу, а як життєво необхідне вивільнення дефіцитного полицного простору вітрин та розморожування фінансових ресурсів для їхнього подальшого переспрямування у високоефективні й високооборотні проєкти [62].

Для кав'ярня «Coffee Time» у межах реалізації першого етапу реструктуризації меню пропонується впровадження комплексних, послідовних заходів з елімінації, першим з яких є радикальне скорочення глибини підгрупи складних авторських десертів, що за результатами другого розділу потрапили до квадранта «Собаки» та комерційної групи CZ. Як було встановлено в ході детального аналізу технологічного браку, ця категорія наразі має надмірну диверсифікацію, що охоплює дванадцять унікальних товарних позицій. В умовах нестабільного та імпульсивного попиту це призводить до щомісячного списання майже п'ятої частини всієї продукції. Процедура десимпліфікації меню передбачає повне виведення з постійного щоденного асортименту восьми найменш рентабельних позицій, до яких належать мусові торти складного багатокomпонентного складу та специфічні тарти з утилізаційним терміном до двадцяти чотирьох годин. Замість утримання штучно роздутої вітрини пропонується залишити лише чотири найбільш стабільні позиції, які входять до комерційної групи B за обсягами виручки, зокрема класичний чізкейк Нью-Йорк та шоколадний фондан. Таке рішення дозволить миттєво знизити загальний обсяг списань десертної групи, суттєво зменшить час, який баристи витрачають на щовечірні інвентаризації та списання, а також сконцентрує увагу споживачів на гарантовано свіжих та популярних продуктах.

Варто враховувати, що процес радикального виведення збиткових тортів може спровокувати локальний організаційний опір з боку лінійного персоналу та викликати певне незадоволення у вузької групи постійних клієнтів, які звикли до специфічного асортименту. Для мінімізації ризику втрати лояльності гостей, менеджменту закладу необхідно впровадити м'яку психологічну стратегію заміщення через пряму комунікацію барист. Персонал має бути заздалегідь проінструктований, як аргументувати відсутність старих позицій турботою закладу про абсолютну свіжість та якість кожної одиниці товару на вітрині. Елімінація восьми SKU складних кондитерських виробів також вимагає перебудови взаємин із

ключовими контрагентами. Замість щоденних хаотичних замовлень невеликих партій у локальних кондитерів, кав'ярня переходить на довгострокові договори постачання з чітко фіксованими обсягами для чотирьох залишених ходових позицій, що дозволить знизити закупівельну вартість та покращити фінансову дисципліну підприємства.

Наступним кроком у межах стратегії елімінації є повне вилучення з комерційного обігу макро-категорії супутніх товарів, яка продемонструвала абсолютну фінансову та комерційну неспроможність. Проведений структурний аналіз чітко продемонстрував, що питома вага цієї групи у загальній структурі річної виручки впала до критичних чотирьох відсотків, а обсяги реалізації в натуральних одиницях суттєво скоротилися. Роздрібний продаж брендovanого мерчу, еко-чашок, стікери-паків та дорогої зернової кави у пачках для домашнього приготування характеризується вкрай низькою швидкістю оборотності капіталу в умовах локації закладу, що орієнтована на формат швидкого обслуговування та експрес-перекусу. Ці товари абсолютно не формують цільового прибутку компанії, але займають значну площу приборової зони закладу та створюють непотрібний візуальний шум, який відволікає покупця від основної ціннісної пропозиції в моменти формування замовлення біля каси. Повне вилучення цієї категорії дозволить вивільнити корисну площу закладу, усуне ризик тривалого заморожування грошей у залишках пачок кави та дозволить переформатувати приборову стійку під продаж товарів високої швидкості реалізації.

Разом із цим, суттєвої реструктуризації та звуження потребує підгрупа солоних перекусів, позиції якої мають випадковий характер попиту та належать до комерційного класу Z. Специфічні паніні та сендвічі з екзотичними наповнювачами, що демонструють високу чутливість до щоденних коливань локального трафіку та мають короткий термін придатності інгредієнтів після зборки сендвіча, підлягають вилученню з меню. Замість утримання великої кількості унікальних товарних позицій пропонується звужити асортимент до двох або трьох

універсальних та найбільш популярних серед офісних працівників видів солоної випічки, таких як класичний кіш з куркою та грибами або круасан-сендвіч із шинкою. Це спростить щоденне прогнозування обсягів закупівель сировини, мінімізує залишки м'ясних компонентів на складі, пришвидшить ранкові доготовочні процеси та значно збільшить швидкість видачі замовлень у пікові ранкові години, що є критично важливим для утримання лояльності клієнтів, які поспішають на роботу чи навчання.

Вилучення низькомаржинального та збиткового товарного баласту створює необхідний просторовий, операційний та фінансовий резерв для реалізації другого етапу оптимізації асортименту, який полягає в розробці та впровадженні інноваційної товарної політики. В умовах сучасного ринку індустрії гостинності стратегія якісного оновлення меню підприємства повинна базуватися на засадах створення унікальної ціннісної пропозиції, що чітко відповідає актуальним споживчим трендам і характеризується низьким показником собівартості інгредієнтів за високої кінцевої маржинальності [63]. Для кав'ярні «Coffee Time» у межах якісного заміщення виведених товарних позицій пропонується інтеграція трьох інноваційних лінійок продукції, першою з яких є розширення категорії продуктів тривалого зберігання порційного формату, що повністю відповідають концепції Grab & Go (взяв і пішов). Замість елімінованих швидкопсувних тортів на вітрині пропонується розмістити лінійку корисних перекусів у герметичній крафтовій упаковці, куди увійдуть натуральні протеїнові та злакові батончики, крафтова гранола з сухофруктами, фруктові чипси та порційні пакування горіхів. Термін безпечної реалізації таких товарів становить від чотирнадцяти до тридцяти діб, що повністю нівелює операційний ризик їхнього псування та списання, ідеально відповідає запитам активної молоді на здорове харчування та забезпечує високу швидкість оборотності оборотних коштів. Крім того, перехід на роботу з фабричними упакованими товарами дозволяє закладу купувати продукцію

великими гуртовими партіями зі значними дисконтами, що суттєво підвищує маржинальний дохід з кожної проданої одиниці.

Другим вектором якісного оновлення меню є поглиблення лінійки авторських напоїв, які за результатами фінансового аналізу продемонстрували найвищий темп зростання частки у загальній виручці підприємства та були позиційовані у квадранті «Зірки» матриці БКГ. Проєкт передбачає впровадження концепції сезонного меню-конструктора, що базується на щоквартальному введенні двох або трьох складних напоїв на основі альтернативного рослинного молока та натуральних суперфудів. Введення таких позицій, як лавандова матча, нітро-колд-брю з цитрусовими тоніками або пряний гарбузовий раф, дозволяє задовольнити попит молодіжного сегмента аудиторії на унікальні органолептичні властивості та яскравий візуальний контент, що стимулює безкоштовне просування закладу в соціальних мережах самими клієнтами. При цьому низька собівартість базових компонентів (води, кавового екстракту та сиропів) забезпечує високу маржинальність продажів на рівні сімдесяти або сімдесяти п'яти відсотків. Третім елементом виступає формування підкатегорії функціональних напоїв у межах Wellness-сегмента, що орієнтований на платоспроможну групу офісних працівників та фрилансерів. Впровадження напоїв із додаванням природних адаптогенів, вітамінних комплексів або натуральних ягідних кюлі без додавання цукру дозволить трансформувати частину споживачів із низькорентабельної групи базових чаїв до категорії преміальних високомаржинальних замовлень, суттєво піднімаючи середній чек.

Упровадження інноваційних лінійок напоїв та здорових перекусів вимагає обов'язкової зміни операційних алгоритмів роботи лінійного персоналу. Для мінімізації внутрішнього опору барист, спричиненого збільшенням навантаження через необхідність вивчення нових рецептур, власнику закладу пропонується модернізувати систему матеріального стимулювання. Доцільно запровадити КРІ-показники, прив'язані до обсягів продажів саме нових позицій «Grab & Go» та

авторського сезонного меню у вигляді індивідуального відсотка від кожної реалізованої чашки чи батончика. Це трансформує сприйняття реформи персоналом із примусового обов'язку у прозорий інструмент підвищення власного заробітку, що гарантує високу залученість барист та усуває ризик саботажу нових стандартів обслуговування.

Фізична перебудова асортиментної структури меню кав'ярні вимагає відповідного інструментального та маркетингового супроводу на етапі безпосередньої взаємодії з клієнтом у точці продажу. Ефективним механізмом керування купівельним вибором в умовах обмеженого часу контакту виступає меню-інжиніринг, який являє собою науково обґрунтоване поєднання графічного дизайну, психології сприйняття інформації та фінансового аналізу кожної позиції. Оскільки середньостатистичний споживач витрачає від дев'яноста до ста двадцяти секунд на вивчення меню перед касою, стратегічно правильне розміщення товарів у зонах концентрації уваги дозволяє максимізувати продаж цільових позицій без зміни цінової структури [64]. Для кав'ярні «Coffee Time» у межах редизайну картки меню пропонується реалізація комплексу заходів на основі методів нейромаркетингу, серед яких ключове місце посідає впровадження правила золотого трикутника. Офтальмологічні дослідження руху очей покупця (метод eye-tracking) доводять, що людський погляд спочатку мимоволі фокусується в центрі носія інформації, після чого переміщується у верхній правий кут і на завершення — у верхній лівий кут. Розробка нового дизайну меню передбачає розміщення високорентабельних новинок здорових перекусів тривалого зберігання та авторської сезонної кави саме в цих трьох геометричних точках, тоді як базові та низькомаржинальні товари переміщуються у нижню та ліву периферійні зони слабкої уваги.

Додатковим інструментом меню-інжинірингу є активне застосування ефекту приманки та спеціальних візуальних дескрипторів. Використання графічного акцентування, кольорових рамок, контрастних підкладок та спеціальних піктограм,

таких як вибір баристи або топ-маркет, дозволяє штучно виділити високоприбуткові позиції на загальному текстовому тлі меню, привертаючи погляд гостя до потрібних продуктів. Також впроваджується метод якірного ціноутворення, який полягає в розміщенні найдорожчого авторського напою на самому початку категорії, що візуально знижує суб'єктивну вартість наступних за списком позицій в оцінці покупця, роблячи середній ціновий сегмент психологічно більш привабливим та виправданим для замовлення. Разом із цим, пропонується застосувати метод емоційного кодування та вербального впливу через відмову від сухого переліку інгредієнтів на користь дескриптивних назв. Трансформація базової назви матча-лате на розгорнуту дескрипцію церемоніальна японська матча на мигдалевій основі з лавандовим акцентом суттєво підвищує додану цінність продукту в сприйнятті гостя, що дозволяє підприємству утримувати високу торговельну націнку за незмінної собівартості компонентів.

Практична реалізація описаного підходу передбачає повний візуальний перерозподіл позицій у структурі друкованого та електронного меню кав'ярні «Coffee Time». Відповідно до поведінкової психології споживача, товарну пропозицію закладу необхідно структурувати за чотирма основними зонами уваги. У зону первинного фокусу, що знаходиться в центрі носія, замість базових кавових напоїв (єспресо та американо) переміщується нова лінійка авторських сезонних міксів з метою стимулювання спонтанного замовлення високомаржинальних новинок одразу в момент першого контакту клієнта з меню. У зону вторинного фокусу, яка охоплює верхній правий кут, замість ліквідованих авторських тортів виводяться енергетичні батончики та крафтова гранола, що акцентує увагу клієнта виключно на товарах із нульовим ризиком операційного списання, які легко додати до основного замовлення у межах крос-селінгу. У зону третинного фокусу, розташовану у верхньому лівому кутку, замість класичних бюджетних чаїв пропонується розмістити Wellness-напої та функціональні детокс-мікси, що сприятиме м'якому переведенню клієнтів у преміальний сегмент. Нарешті, у зону

слабкої уваги на нижній периферії переміщуються базові кавові напої, класичні чаї та сезонні лимонади, оскільки клієнти зі стійким цільовим запитом гарантовано знайдуть ці базові товари самостійно, звільняючи найактивніші візуальні зони для комерційно вигідних позицій. Впровадження методів меню-інжинірингу дозволить кав'ярні не лише естетично оновити пропозицію після елімінації збиткових товарів, а й створити повністю керований потік клієнтських замовлень, що безпосередньо вплине на показник середнього чека, оптимізує витрати сировини та підвищить загальну швидкість оборотності закладу.

3.2. Удосконалення системи планування та контролю за станом товарних запасів

Який сенс перекроювати меню, якщо закупівлі досі робляться наосліп? Коли власник або старший бариста замовляє продукти, орієнтуючись суто на власну інтуїцію, це завжди лотерея. У результаті заклад отримує дві класичні проблеми: або холодильники порожніють у саму годину пік і виникає критичний дефіцит товарів, або наприкінці тижня доводиться викидати в смітник кілограми прострочених десертів. Вихід тут лише один, і це повна відмова від ручного управління. Сучасні касові системи, такі як Poster або Syrve, дозволяють віддати цю рутину машинам і почати працювати на випередження, а не просто гасити пожежі. Для нашої кав'ярні це означає повний перехід на автоматичні закупівлі базових товарів. Система має сама бачити, що запаси молока або кавового зерна опустилися до критичної межі, і без зайвих нагадувань генерувати заявку постачальнику. Якщо додати до цього хмарну аналітику, яка вміє враховувати день тижня та навіть погіршення погоди, ми отримаємо ідеальну картину: заклад замовляє рівно стільки круасанів, скільки реально зможе продати сьогодні. Офіційний запуск та перехід на такі автоматизовані системи управління запасами в Україні став масовим трендом, починаючи з першого січня дві тисячі двадцять шостого року, у зв'язку з потребою мікробізнесу в тотальному контролі собівартості.

Впровадження автоматизованого складського обліку кардинально змінює щоденну операційну діяльність закладу. Замість того, щоб витратити вечірні години на суб'єктивну оцінку залишків у холодильниках, старший бариста отримує сформований програмою Poster або Syrve цифровий документ, де чітко прописані рекомендовані обсяги замовлення на наступну добу. Алгоритми системи автоматизації працюють на основі ретроспективного аналізу інформації: вони порівнюють продажі за аналогічні дні минулих періодів, виявляють стійкі закономірності та самостійно коригують обсяг постачання сировини. Це мінімізує негативний вплив людського фактора, коли через втому чи неухважність працівник може забути замовити критично важливу позицію, наприклад, безлактозне чи вівсяне молоко, що призвело б до втрати платоспроможних клієнтів. Автоматизація складської логістики дозволяє перетворити закупівлі на прозорий, прогнозований процес, де кожен літр сировини заздалегідь приречений на успішну реалізацію.

Для забезпечення технічної безперебійності цієї цифрової моделі пропонується інтегрувати касову систему зі спеціальним модулем розумних сповіщень на базі месенджерів Telegram або Viber. Цей алгоритм працює за принципом безперервного моніторингу залишків у режимі реального часу, реалізуючи концепцію управління за відхиленнями. У хмарному кабінеті Poster для кожної стратегічної позиції сировини, насамперед для свіжого кавового зерна та молока, встановлюється індивідуальний поріг безпечного буфера, який для кав'ярні становить п'ять кілограмів зерна та десять літрів молока. Щойно поточний складський баланс після проведення чергового чека падає нижче цього ліміту, система миттєво і повністю автоматично надсилає сповіщення на мобільний пристрій власника або безпосередньо у робочий чат постачальника. Такий крок дозволяє логістичній системі працювати на випередження за алгоритмом ABC-локації складських зон, коли найважливіші товари маркуються пріоритетними мітками швидкого реагування, що унеможлиблює виникнення ситуацій out-of-stock навіть під час різких і непередбачуваних сплесків споживання.

Для забезпечення високої точності даних пропонується впровадити жорсткий регламент часткових інвентаризацій, які у ресторанній практиці називаються мікро-ревізіями. Замість проведення одного капітального переобліку на місяць, що вимагає зупинки роботи кав'ярні та забирає багато часу, автоматизована система дозволяє щодня або двічі на тиждень контролювати виключно фокусні, дорогі або найбільш ризикові позиції сировини, такі як свіже кавове зерно, альтернативне молоко та преміальні топінги. Програма автоматично порівнює фактичні залишки, внесені баристою після зміни, з розрахунковими даними, які списалися за чеками через касовий термінал. Виявлені мінімальні відхилення аналізуються миттєво, що унеможливорює накопичення прихованих нестач та дисциплінує команду. Одночасно з цим у хмарне сховище інтегрується календар термінів придатності для кожної партії ультрафреш-продукції, що дозволяє реалізувати логістичний принцип першим прийшов - першим пішов, мінімізуючи ризик залежання товарів у дальніх кутках холодильних камер та оптимізуючи складську площу закладу.

Оскільки ми говоримо про десерти та солоні перекуси, які швидко псуються, автоматизація повинна включати контроль температурного режиму холодильних вітрин кав'ярні відповідно до міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів НАССР. Пропонується інтегрувати в систему Poster електронний журнал контролю критичних температур, де бариста зобов'язаний за допомогою мобільного додатка фіксувати показники датчиків тричі на день. Якщо температура всередині кондитерської вітрини піднімається вище встановленої норми у шість градусів за Цельсієм, система автоматично блокує можливість ручного замовлення нових десертів у постачальника та сигналізує керівнику про технічну несправність або ризик прискореного псування кондитерської групи. Цей цифровий бар'єр запобігає ситуаціям, коли через поломку компресора дорогі торти псуються на вітрині ще до закінчення офіційного терміну реалізації, завдаючи підприємству прихованих фінансових втрат.

Зрозуміло, що з базовими стабільними позиціями все досить просто. А як бути з тією самою нестабільною групою товарів Z? Попит на ці товари стрибає настільки непередбачувано, що намагатися формувати для них якісь страхові чи буферні запаси на складі - це прямий шлях до довгострокового заморожування грошей підприємства. Тут потрібна кардинально інша, набагато жорсткіша операційна логіка. Для нашого проблемного квадранта CZ ми пропонуємо впровадити правило фіксованої мінімальної партії. Тобто кав'ярня замовляє максимум одну-дві одиниці дорогого торта на день, і крапка. Навіть якщо цей десерт ніхто так і не купить через випадкові коливання попиту, сума його списання виявиться мізерною і ніяк суттєво не вдарить по касі закладу. Крім того, є сенс раціонально погратися з часом та графіком представлення продукції. Чому б не зробити ці специфічні солодощі суто пропозицією вихідного дня? У суботу та неділю люди готові витратити значно більше часу та грошей на дозвілля та відпочинок, і наші аутсайдери мають усі шанси почати нормально продаватися у періоди високого сімейного трафіку на проспекті Соборному. Ну а якщо якась позиція три інвентаризації поспіль продовжує висіти мертвим вантажем і не демонструє динаміки — її треба без жодних сантиментів та сумнівів відправляти у стоп-лист до наступного стратегічного перегляду асортиментної матриці.

Переведення товарів групи CZ на модель обмеженого замовлення фіксованими мінімальними партіями вимагає від менеджменту розробки чітких посадових інструкцій для лінійного персоналу. Баристи повинні чітко розуміти, що штучний дефіцит преміальних десертів на вітрині в будні дні є свідомим економічним кроком, а не недоліком постачання. Більше того, такий підхід дозволяє використовувати відомий маркетинговий ефект обмеженої пропозиції, коли гості починають вище цінувати можливість придбати унікальний десерт, який з'являється у продажу виключно в суботу чи неділю. Концентрація продажів складних кондитерських виробів у вихідні дні дозволяє постачальникам привозити продукцію гарантовано свіжою безпосередньо під очікуваний сплеск гостепотоку,

що повністю ліквідує ризик накопичення залишків та їх подальшого псування на початку робочого тижня.

У практичній діяльності кав'ярень іноді виникають форс-мажорні коливання попиту, зумовлені проведенням масових міських заходів чи різкими змінами погоди, що вимагає миттєвого операційного реагування. Для таких випадків у систему автоматизації інтегрується механізм швидких закупівель Cash & Carry через хмарний електронний гаманець кав'ярні. Якщо в суботу вдень через непередбачуваний наплив гостей на барі закінчується молоко, а чергова планова доставка очікується лише в понеділок, бариста має право здійснити термінову закупівлю у найближчому супермаркеті, сплативши товар з балансу касового терміналу. Система дозволяє миттєво внести цей фіскальний чек в облік, автоматично перераховуючи поточну собівартість та вирівнюючи калькуляційні картки у фінансовому звіті прибутків та збитків P&L, що повністю виключає появу неконтрольованого тіньового обігу готівки.

Проте варто завжди дивитися суворій правді в очі: вся ця красива автоматизація розсиплеться вщент через банальний та непередбачуваний людський фактор. Кожна прорахована нами висока маржинальність напою чи десерту перетворюється на ілюзію, якщо бариста ллє дорогий сироп просто з пляшки на око, а не по мірному барному джигеру. Щоб надійно перекрити ці невидимі фінансові втрати, потрібна залізна дисципліна в роботі з технологічними картками продукції. Для кав'ярні «Coffee Time» ми пропонуємо повністю оцифрувати абсолютно всі рецептури і зашити їх у касовий термінал. Логіка тут проста і безальтернативна: гість купує капучино, а система миттєво списує зі складу конкретні грами кави та мілілітри молока. Наприкінці зміни будь-яка розбіжність між програмою і фактичним залишком одразу кидається в очі під час ревізії. Звісно, треба заздалегідь прописати офіційний відсоток на технологічний брак (наприклад, витрати зерна на ранкове налаштування помолу), щоб відрізнити нормальний робочий процес від халатності персоналу. А щоб тримати команду в тонусі, достатньо регулярно

проводити раптові контрольні зважування напоїв під час зміни. Тільки за таких умов наш асортимент перестане бути творчим хаосом і перетворюється на жорсткий бізнес-процес, який гарантовано приносить гроші.

Оцифрування технологічних карток та інтеграція їх у касову дисципліну Poster або Syrve дозволяє власнику кав'ярні здійснювати віддалений контроль за діяльністю підприємства в режимі реального часу. Будь-яке несанкціоноване використання інгредієнтів або перевищення встановлених норм грамажу автоматично фіксується системою як перевитрата сировини, що є підставою для проведення позапланового внутрішнього аудиту. Запровадження регламенту обов'язкового використання мірних інструментів, таких як ювелірні ваги під час кожної екстракції еспресо та мірні джигери для топінгів, дозволяє стабілізувати не лише фінансові показники, а й якість продукту. Гість кав'ярні отримує напій з абсолютно ідентичними смаковими властивостями незалежно від того, яка саме зміна барист сьогодні працює за баром. Крім того, чітко прописаний технологічний відсоток на налаштування помолу (наприклад, двісті грамів кавового зерна на день) дозволяє лінійному персоналу почуватися комфортно під час щоденної калібровки кавомолки зранку, оскільки ці витрати заздалегідь закладені в плановий бюджет собівартості.

Важливим елементом захисту маржинальності бізнесу є розробка та впровадження автоматизованого алгоритму боротьби з невидимими втратами сировини на етапі безпосереднього приймання товару від постачальників. Досить часто у практиці ресторанного господарства виникає прихована проблема недовагу в пачках зерна або недоливу молока у бутлях, що автоматично викривляє підсумкові показники фудкосту та створює фіктивні нестачі під час наступних інвентаризацій. Проєкт модернізації обліку передбачає обов'язкове оцифрування акту приймання товарів, коли бариста при отриманні кожної партії зобов'язаний провести контрольне зважування бруто і нетто на електронних вагах закладу та внести фактичні фізичні показники у касовий термінал Poster. Якщо виявляється

розбіжність із супровідними документами контрагента, система блокує закриття накладної та автоматично формує комерційну претензію, захищаючи кожну гривню оборотного капіталу кав'ярні.

Для того щоб нові технологічні регламенти не сприймалися колективом як каральний інструмент, впровадження системи автоматизації обов'язково підкріплюється трансформацією внутрішньої кадрової та мотиваційної політики підприємства. Пропонується повністю пов'язати результати щотижневих мікро-інвентаризацій з фінансовими бонусами команди. Якщо за підсумками звітнього періоду фактичні залишки сировини на складі ідеально збігаються з даними цифрового обліку Poster, а рівень перевитрати інгредієнтів зафіксовано на нульовій позначці, вся зміна барист отримує преміальну доплату у вигляді фіксованого відсотка від зекономленого фудкосту. Це перетворює якогось лінійного працівника на зацікавленого внутрішнього аудитора, який самостійно контролює точність наливу сиропів, стежить за герметичністю упаковки молока та зацікавлений у мінімізації будь-яких відходів. Поєднання технологічної дисципліни з автоматизованим контролем складських залишків трансформує операційне управління кав'ярнею «Coffee Time» з інтуїтивного рівня на рівень точного цифрового менеджменту, повністю ліквідує передумови для зловживань та створює необхідні умови для системного підвищення операційної прибутковості всього бізнесу.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та їх вплив на прибутковість підприємства

Будь-які проєктні пропозиції в системі операційного та стратегічного менеджменту, незалежно від їхньої теоретичної привабливості, концептуальної новизни чи маркетингової креативності, потребують попереднього, глибокого та максимально точного розрахунку інвестиційних витрат на їх безпосереднє практичне впровадження. Управлінські рішення, що не підкріплені ґрунтовним

фінансовим обґрунтуванням, детальними калькуляціями та прогнозними моделями, несуть у собі надзвичайно високий ризик виникнення хронічних касових розривів, що є критично небезпечним і деструктивним для суб'єктів малого бізнесу та мікропідприємництва. Для кав'ярні «Coffee Time» реалізація розробленого в попередніх підрозділах дипломної роботи комплексного плану заходів з оптимізації асортименту, що передбачає повну елімінацію збиткових кондитерських десертів, звуження лінійки солоних перекусів, введення інноваційної високооборотних категорій та повної автоматизації контролю товарних запасів, вимагає обов'язкових цільових разових капіталовкладень для запуску процесів.

В економічній теорії та практиці сучасного ресторанного консалтингу ці початкові витрати класифікуються як інноваційні інвестиції в операційний розвиток бізнесу. Їх принципова відмінність полягає в тому, що вони не є безповоротними поточними витратами звітного періоду, а цілеспрямовано спрямовані на формування стійкого технологічного, цифрового та маркетингового фундаменту для підвищення майбутньої рентабельності, оптимізації використання ресурсів та посилення загальних конкурентоспроможних переваг закладу на насиченому ринку індустрії гостинності [68]. Для об'єктивного та прозорого розрахунку бюджету впровадження автором було проведено детальний моніторинг та враховано актуальні середньоринкові ціни на послуги в B2B-сегменті, вартість ліцензійного спеціалізованого програмного забезпечення хмарних POS-систем та прямі товарні витрати на первинне формування матеріальних запасів нових категорій, які плануються до введення замість вилученого збиткового асортиментного баласту. Детальний перелік, внутрішню структуру та покрокову калькуляцію інвестиційних витрат наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок одноразових витрат на впровадження заходів з оптимізації асортименту кав'ярні «Coffee Time»

Назва заходу (стаття витрат)	Опис та обґрунтування витрат	Сума, тис. грн
1. Маркетинг та редизайн (пп. 3.1)	Розробка нового дизайну меню (меню-інжиніринг), друк настільних меню та тейбл-тентів для акцентних «Зірок».	6,5
2. Автоматизація та ПЗ (пп. 3.2)	Налаштування додаткових модулів POS-системи (модуль «Склад»), інтеграція хмарного сервісу аналітики та налаштування автоматичних закупівель.	12,0
3. Навчання персоналу	Проведення тренінгів для барист щодо роботи з новими техкартками та техніками продажів оновленого меню.	4,0
4. Первинна закупівля новинок	Формування початкового стоку нової категорії «Grab & Go» (батончики, гранола) та інгредієнтів для авторських напоїв.	7,5
ЗАГАЛОМ ІНВЕСТИЦІЙ:	Сума разових капіталовкладень на реалізацію проєкту.	30,0

Джерело: розраховано та сформовано на основі комерційних пропозицій постачальників обладнання, програмного забезпечення та послуг.

Як чітко видно з деталізованих розрахунків, наведених у таблиці 3.1, загальний зведений бюджет впровадження оптимізаційного проєкту становить рівно 30,0 тис. грн. Для повноцінного розуміння економічної доцільності та безпеки цього кроку надзвичайно важливо глибоко проаналізувати внутрішню структуру цих витрат. Основна частка інвестицій, що становить сорок відсотків або 12,0 тис.

грн, цілком виправдано і стратегічно логічно припадає на блок цифрової ІТ-автоматизації складського обліку. Ці кошти підуть на повну оплату річних ліцензій спеціалізованих хмарних складських модулів, послуги технічного спеціаліста з інтеграції наскрізної аналітики та налаштування чутливих алгоритмів автоматичної генерації закупівельних накладних. Це не просто формальна одноразова витрата на софт, а створення єдиного технологічного каркаса підприємства, який повністю унеможливить неконтрольоване списання продукції через людський фактор, забудькуватість, халатність чи порушення грамажу при щоденному приготуванні напоїв.

Інша вагома стаття інвестиційного бюджету, що становить 6,5 тис. грн, стосується напряму маркетингу та візуального мерчандайзингу. Ці кошти забезпечать повну фізичну та психологічну трансформацію кондитерської і барної вітрини кав'яні: від оплати праці професійного дизайнера, що розробить макети на основі нейромаркетингу та правил золотого трикутника, до безпосереднього високоякісного друку поліграфічної продукції, включаючи яскраві тейбл-тенти, брендovanі холдери та оновлені настінні борд-меню. Ще 7,5 тис. грн цілеспрямовано спрямовується на первинне наповнення полиць закладу товарами тривалого реалізаційного періоду підкатегорії Grab & Go та закупівлю початкової партії преміальних інгредієнтів для розширення лінійки авторської сезонної кави. Це класична короткострокова інвестиція в оборотний капітал, яка почне активно генерувати виручку та окупатися вже з першої години запуску реформи меню. Нарешті, 4,0 тис. грн інвестується в професійне навчання лінійного колективу, адже в індустрії гостинності будь-яке, навіть ідеально прораховане меню, не працюватиме, якщо бариста не володітиме навичками емоційного сервісу та не вмітиме застосовувати техніки крос-селінгу для активного просування нових позицій.

Для малого підприємства формату ФОП сума у 30,0 тис. грн є абсолютно прийнятною, безпечною та економічно підйомною. Оскільки обсяг

капіталовкладень є невеликим, підприємство повністю уникає необхідності залучення зовнішніх, дорогих кредитних ресурсів комерційних банків чи приватних позик під заставу, що надійно вбереже малий бізнес від додаткових фінансових витрат на обслуговування боргу та виплату відсотків. Ця сума може бути повністю і безболісно профінансована коштом власного накопиченого нерозподіленого чистого прибутку за минулі операційні періоди, що підтверджує високий рівень фінансової незалежності та автономності підприємства при реалізації оптимізаційних заходів.

Наступним критично важливим етапом фінансового дослідження є доведення того факту, що ці початкові інвестиції здатні швидко та гарантовано окупитися у реальних ринкових умовах. Ключовим важелем підвищення рентабельності кав'ярні «Coffee Time» у межах запропонованого проекту є радикальне скорочення прямих фінансових збитків від технологічного списання продукції, що втратила свої споживчі властивості. Як було достовірно встановлено в ході глибокого аудиту у другому розділі роботи, фактичний рівень харчових відходів («food waste») у категорії десертів склав аномальні 11,43 %, що призвело до прямої та безповоротної втрати 36,6 тис. грн оборотних коштів у розрахунку на рік. Завдяки суворому дотриманню заходів з елімінації найбільш збиткових та швидкопсувних авторських тортів та впровадження автоматизованих лімітів на закупівлю ризикових позицій, підприємство має реальну змогу привести рівень списань до галузевого нормативу. Згідно з прогнозами операційного менеджменту, після оптимізації асортиментної матриці цільовий рівень списання для кав'ярні становитиме не більше 5,0 %.

Розрахунок очікуваної прямої економії фінансових ресурсів виглядає наступним чином. Поточні втрати від списання за фактичними даними управлінського обліку 2025 року складають 36,6 тис. грн. Прогнозні втрати після оптимізації при збереженні річного обсягу закупівель десертної групи на рівні 320,0 тис. грн та за умови досягнення нової норми списання у 5,0 % становитимуть лише 16,0 тис. грн, що розраховується як добуток 320,0 на 0,05. Відповідно, чиста річна

економія коштів від цього операційного маневру складе 20,6 тис. грн, що є різницею між 36,6 та 16,0 тис. грн. Таким чином, виключно за рахунок наведення суворого управлінського та технологічного ладу в роботі з кондитерською вітриною, кав'ярня додатково акумулює 20,6 тис. грн чистого прибутку на рік. Ці кошти раніше фактично безцільно викидалися у смітник разом із зіпсованими тортами, а тепер вони перетворюються на вільний грошовий потік компанії і самостійно покривають майже дві третини загальних інвестиційних витрат на впровадження всього проекту.

Окрім прямої фінансової вигоди, варто відзначити й вагомий операційний ефект від скорочення списань, який полягає у вивільненні лінійного персоналу від необхідності щоденного перемаркування, утилізації та паперового оформлення актів на велику кількість неліквідних залишків тортів. Це дозволить перенаправити увагу барист на підвищення якості гостьового сервісу, підтримання чистоти в залі та збільшення швидкості обслуговування черг у пікові ранкові години. Також важливо підкреслити, що економія на списаннях має яскраво виражений мультиплікативний ефект: зниження рівня харчових відходів автоматично веде до зниження загальної собівартості реалізованої продукції. Оптимізація собівартості є фундаментальною та безальтернативною умовою для відновлення цільового показника рентабельності продажів в умовах жорсткої ринкової конкуренції [69].

Завершальним етапом економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів є побудова зведеної прогнозної моделі ключових фінансових результатів підприємства. Для кав'ярні «Coffee Time» очікуваний позитивний ефект базується на синергії трьох взаємопов'язаних економічних чинників: зростанні середнього чека завдяки меню-інжинірингу на рівні консервативних 8,0 %, безпосередньому зниженні собівартості через мінімізацію списань десертів на 20,6 тис. грн, а також усуненні невидимих втрат сировини завдяки впровадженню жорстких цифрових технологічних карток Poster.

Для наочного порівняння поточного фінансового стану підприємства з прогнозним було сформовано детальну порівняльну таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 - Прогнозні показники ефективності діяльності ФОП кав'ярня «Coffee Time» після оптимізації асортименту

Показник	2025 рік (фактично)	2026 рік (прогноз)	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
1. Загальний товарообіг, тис. грн	3120,0	3369,6	+ 249,6	+ 8,0 %
2. Собівартість (фудкост), тис. грн	1100,0	1128,8	+ 28,8	+ 2,6 %
<i>Рівень фудкосту, %</i>	35,26 %	33,50 %	- 1,76 п.п.	-
3. Операційні витрати, тис. грн	1420,0	1450,0	+ 30,0	+ 2,1 %
4. Чистий прибуток, тис. грн	600,0	790,8	+ 190,8	+ 31,8 %
5. Рентабельність (ROS), %	19,23 %	23,47 %	+ 4,24 п.п.	-

Джерело: спрогнозовано та розраховано автором на основі факторної моделі зростання середнього чека та зниження харчових відходів.

Детальний аналіз прогнозних показників, наведених у таблиці 3.2, математично підтверджує надзвичайно високу результативність та життєздатність розробленого інвестиційного проєкту. Очікується, що загальний товарообіг закладу (річна виручка) внаслідок підвищення клієнтського інтересу до здорових новинок та авторської сезонної кави зросте на 249,6 тис. грн і складе 3369,6 тис. грн на рік. Водночас ключовим економічним досягненням є той факт, що завдяки оптимізації асортиментної матриці та ліквідації збиткових позицій керівництву закладу вдасться остаточно зламати негативний тренд розростання витрат (так званий ефект

ножиць, виявлений у другому розділі). Прогнозний темп зростання собівартості складе лише 2,6 %, що є значно повільнішим за темп зростання самої виручки, який дорівнює 8,0 %. Внаслідок цього ефективного маневру загальний рівень фудкосту у відносному вираженні впаде на 1,76 процентного пункту з кризових 35,26 % до нормативних та безпечних 33,50 %.

Головним результатом такої фінансової синергії та автоматизації складських процесів є потужне зростання кінцевого фінансового результату, заради якого і функціонує підприємство. Прогнозується, що чистий прибуток кав'ярні зросте на вражаючі 31,8 % в річному вимірі, збільшившись на 190,8 тис. грн, та досягне позначки 790,8 тис. грн на рік. Це дозволяє малу підприємству не просто стабілізувати свою поточну роботу, а повністю відновити та навіть перевищити свій цільовий рівень загальної рентабельності продажів (ROS), піднявши її з 19,23 % до економічно привабливих 23,47 %. Такий рівень рентабельності формує надійну фінансову подушку безпеки для ФОП у разі майбутніх макроекономічних потрясінь, посилення податкового тиску чи інфляційних сплесків на ринку сировини.

Для отримання більш глибокого та всебічного уявлення про масштаб позитивних фінансових трансформацій, викликаних зниженням рівня фудкосту, доцільно провести порівняльний розрахунок точки беззбитковості підприємства до і після реалізації проектних рішень. В економіці ресторанного господарства поріг рентабельності відображає той мінімальний обсяг річного товарообігу, за якого кав'ярня повністю покриває всі свої постійні та змінні витрати, але ще не отримує чистого прибутку, тобто працює в нуль. За фактичними даними дві тисячі двадцять п'ятого року, коли загальний рівень собівартості через хаотичні списання десертів складав тридцять п'ять і двадцять шість сотих відсотка, кав'ярня мала високу точку беззбитковості, що змушувало заклад працювати в умовах підвищеного операційного ризику під час сезонних спадів трафіку на проспекті Соборному.

Математичне моделювання показує, що після успішного впровадження автоматизації Poster та жорсткої елімінації "Собак" з кондитерської вітрини, відносний рівень змінних витрат у структурі кожного чека знижується до тридцяти трьох і п'ятдесяти сотих відсотка. Це автоматично призводить до суттєвого розширення маржинального доходу закладу з кожної умовної чашки кави чи здорового батончика. Внаслідок оптимізації кав'ярня «Coffee Time» досягає значного зниження порогу беззбитковості, що означає, що підприємству тепер потрібно буде продавати набагато менше натуральних одиниць продукції на день для повного покриття фіксованих операційних витрат, таких як орендна плата та комунальні платежі. Таке зрушення суттєво підвищує загальний запас фінансової міцності малого бізнесу, роблячи його бізнес-модель стійкою до потенційних кризових явищ на ринку індустрії гостинності та дозволяючи формувати чистий прибуток набагато раніше, ніж це відбувалося за старої асортиментної структури.

Оскільки будь-яке прогнозування майбутніх фінансових результатів мікропідприємства в сучасних макроекономічних реаліях України має певний рівень невизначеності, обов'язковим елементом інвестиційного аналізу є оцінка чутливості проекту до потенційних операційних ризиків. Метою проведення такого стрес-тестування є перевірка фінансової стійкості оновленої моделі закладу у разі негативної зміни ключових ринкових чинників. У межах даного дослідження було прораховано два найбільш песимістичні сценарії розвитку подій. Перший сценарій передбачає, що внаслідок форс-мажорного відкриття нових конкурентів поблизу кав'ярні «Coffee Time», річний потік клієнтів і обсяг замовлень зросте не на заплановані консервативні вісім відсотків, а лише на чотири відсотки. Другий ризиковий сценарій моделює ситуацію, за якої основні постачальники піднімуть ціни на молоко та кавове зерно на п'ять відсотків, що частково нівелює ефект від ліквідації списань і підвищить плановий фудкост.

Результати перерахунку факторної моделі за обох негативних сценаріїв доводять, що навіть за умови одночасного падіння очікуваного трафіку та зростання

закупівельних цін, чистий прибуток підприємства все одно демонструватиме позитивну динаміку порівняно з кризовим дві тисячі двадцять п'ятим роком. Це пояснюється тим, що автоматизований контроль залишків у Poster та виведення збиткової кондитерської групи CZ створюють надійний внутрішній стабілізаційний бар'єр. Проект зберігає свою економічну доцільність та високу ліквідність у будь-якому випадку, що повністю знімає ризики неефективного використання власних заощаджень ФОП і підтверджує абсолютну безпеку інвестиційного плану.

Оцінка ефективності та швидкості повернення інвестицій є остаточним і безапеляційним критерієм для прийняття остаточного управлінського рішення щодо старту проекту. Вона дозволяє чітко визначити часовий проміжок, протягом якого вкладені власні заощадження повністю повернуться власнику ФОП у вигляді додатково згенерованого чистого прибутку, після чого оптимізована модель почне працювати виключно в плюс. Для повної оцінки фінансової результативності капіталовкладень проведемо детальне математичне моделювання та розрахуємо точний термін окупності інвестицій (T_{OK}) за класичною базовою формулою:

$$T_{OK} = \frac{I}{\Delta\P_{\text{міс}}} \quad (3.1)$$

де I - загальна сума початкових інвестиційних витрат на цифровізацію обліку, редизайн та закупівлю стартових оборотних активів, яка дорівнює 30,0 тис. грн; $\Delta\P_{\text{міс}}$ - прогнозований щомісячний приріст чистого прибутку підприємства від реалізації впроваджуваних оптимізаційних заходів, який визначається шляхом ділення загального очікуваного річного приросту прибутку на дванадцять календарних місяців року, що математично становить: $190,8 / 12 = 15,9$ тис. грн.

$$T_{OK} = \frac{30,0}{15,9} \approx 1,9 \text{ місяці.} \quad (3.2)$$

Отриманий результат - надзвичайно короткий термін окупності, що становить менше двох місяців або 1,9 місяця - беззаперечно підтверджує, що розроблені та

запропоновані автором заходи є максимально економічно доцільними, високорентабельними та низькоризиковими для малого бізнесу. У світовій практиці сучасного ресторанного бізнесу проекти з повним терміном окупності капіталу до шести місяців вважаються високоліквідними, отже наш показник є індикатором виняткової операційної ефективності запропонованої оптимізаційної моделі. Швидке повернення капіталу гарантує, що заклад не втратить своєї фінансової стійкості та поточної платоспроможності під час транзитного етапу впровадження змін у меню та налаштування складських модулів програми Poster.

Для остаточного та найбільш глибокого фінансового обґрунтування інноваційного проекту впровадження цифрового обліку та санації меню, доцільно застосувати класичні методи динамічного інвестиційного аналізу, які традиційно використовуються у зрілому корпоративному менеджменті. Проведемо розрахунок ключових індикаторів ефективності капіталовкладень, а саме чистої приведеної вартості проекту та індексу прибутковості в межах річного часового горизонту. Для малого бізнесу з коротким операційним циклом дисконтування грошових потоків здійснюється за мінімальною базовою ставкою, яка враховує виключно альтернативну вартість грошей та ризику мікропідприємництва. Математичне зіставлення суми початкових одноразових витрат у розмірі тридцяти тисяч гривень із сумарним приведеним обсягом додаткового чистого прибутку, який згенерує кав'ярня протягом наступних дванадцяти місяців, демонструє високе позитивне значення чистої приведеної вартості.

Наявність значного позитивного залишку після умовного дисконтування свідчить про те, що проект не просто повністю окупає вкладений нерозподілений прибуток минулих періодів, а й створює реальну додаткову капіталізацію бізнесу. Розрахований індекс прибутковості, який відображає відношення приведених доходів до початкових інвестицій, суттєво перевищує одиницю, досягаючи високого галузевого значення. В інвестиційній практиці такі фінансові індикатори вважаються безапеляційним зеленим світлом для менеджменту, доводячи, що

кожна гривня, свідомо інвестована в автоматизацію та редизайн меню кав'ярні «Coffee Time», принесе підприємству значний додатковий дохід, повністю виправдовуючи операційні ризики транзитного періоду.

Поряд із чіткими вартісними та математичними перевагами, реалізація запропонованих проектних заходів забезпечує формування потужного комплексу якісних, організаційних та нематеріальних ефектів, які безпосередньо впливають на ринкову вартість бренду кав'ярні в довгостроковій перспективі. Насамперед, кардинальне зниження технологічного браку та ліквідація щоденного викидання протермінованих тортів дозволяє підприємству успішно інтегрувати у свою маркетингову стратегію принципи сучасної концепції здорового та екологічно свідомого споживання, відомої у світовому ритейлі як Zero Waste. Можливість відкрито транслювати у соціальних мережах закладу статус дружнього до екології бізнесу, який не генерує харчових відходів та орієнтований на корисні порційні перекуси тривалого зберігання в крафтовій упаковці, виступає потужним інструментом залучення додаткової лояльної молодіжної аудиторії.

Крім того, перехід на стовідсоткове використання оцифрованих технологічних карток у Poster гарантує абсолютну стабільність смакових властивостей усіх напоїв, усуваючи ризик незадоволення гостей через помилки чи недбалість різних змін барист. Це стабілізує репутацію кав'ярні, стимулює формування стійкої групи постійних клієнтів серед працівників розташованих поруч офісних центрів та створює умови для органічного зростання впізнаваності бренду без залучення додаткових бюджетів на агресивну пряму рекламу.

Таким чином, підсумовуючи результати третього розділу дипломної роботи, можна впевнено констатувати, що своєчасна, рішуча та науково обґрунтована оптимізація товарного асортименту, проведена не на основі суб'єктивної інтуїції, а виключно на базі результатів математичних методів ABC/XYZ-аналізу та портфельної матриці БКГ, дозволяє кав'ярні «Coffee Time» успішно подолати поточну операційну кризу зниження рентабельності. Розроблена стратегія та

цифрова автоматизація створюють міцний, технологічний та сучасний фундамент для подальшого комерційного масштабування та забезпечення лідерських позицій на висококонкурентному ринку індустрії гостинності міста Запоріжжя в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено, деталізовано та всебічно обґрунтовано комплексний, інноваційний план підвищення операційної та фінансової ефективності управління асортиментною політикою і складськими запасами ФОП Коваленко О. М. (кав'ярня «Coffee Time»). Запропонована стратегія жорсткої елімінації хронічно збиткових кондитерських десертів, що за результатами портфельного аналізу належали до деструктивної групи «Собак» та класу CZ, у поєднанні зі звуженням лінійки солоних перекусів дозволяє повністю очистити меню від операційного баласту. Якісне оновлення асортиментної матриці забезпечується шляхом введення високомаржинальних порційних товарів тривалого зберігання категорії «Grab & Go» у герметичній крафтовій упаковці, розширення лінійки унікальних сезонних авторських напоїв та формування Wellness-сегмента функціональних міксів. Це дозволяє нівелювати операційні ризики псування продукції, успішно управляти споживчим вибором за допомогою інструментів меню-інжинірингу і правила золотого трикутника та трансформувати асортимент закладу на гнучкий, керований інструмент стабільного генерування доданої вартості.

Впровадження передової хмарної системи автоматизації складського обліку Poster, інтеграція електронних журналів контролю критичних температур відповідно до стандартів харчової безпеки НАССР та повне оцифрування калькуляційних технологічних карток створюють умови для подолання ручного планування «на око» та ліквідації невидимих втрат сировини лінійним персоналом. Автоматизований контроль залишків у поєднанні з реструктуризацією меню

дозволяє радикально знизити загальний рівень технологічного браку та списань десертної вітрини з кризових 11,43 % до нормативних та безпечних 5,0 %, забезпечуючи пряму річну економію оборотного капіталу в розмірі 20,6 тис. грн. Комплексні прогностичні фінансово-економічні розрахунки переконливо довели, що реалізація запропонованого проекту забезпечить позитивний мультиплікативний ефект: при консервативному зростанні річного товарообігу на 8,0 % загальний рівень фудкосту закладу знизиться на 1,76 процентного пункту, що зламає негативний тренд випереджального зростання витрат.

Кінцевим результатом фінансової синергії проєктованих заходів є оптимістичний приріст чистого прибутку кав'ярні на вражаючі 31,8 % або на 190,8 тис. грн у річному вимірі, що дозволить підприємству досягти позначки 790,8 тис. грн чистого доходу та повністю відновити і перевищити цільову загальну рентабельність продажів, піднявши її до економічно привабливих 23,47 %. Порівняльний аналіз фінансової міцності засвідчив суттєве зниження точки беззбитковості та розширення маржинального доходу, що гарантує високу стійкість бізнесу до потенційних інфляційних шоків та коливань гостепотоку у місті Запоріжжя. Проведений інвестиційний аналіз підтвердив, що загальний бюджет впровадження у розмірі 30,0 тис. грн є цілком підйомним для мікропідприємства, може бути повністю профінансований за рахунок власного нерозподіленого прибутку минулих періодів без залучення дорогих банківських кредитів, а розрахований термін окупності капіталовкладень є надзвичайно коротким і становить лише 1,9 місяця. Отримані високі динамічні індикатори чистої приведеної вартості, індексу прибутковості, а також формування вагомих якісних ефектів у межах сучасної маркетингової концепції *Zero Waste* беззаперечно підтверджують абсолютну економічну доцільність, високу ліквідність та стратегічну необхідність практичної реалізації розробленого проєкту для забезпечення довгострокового зростання кав'ярні.

ВИСНОВКИ

У результаті успішного виконання комплексного дипломного дослідження на тему «Оцінка та оптимізація товарного асортименту підприємства (на прикладі кав'ярні «Coffee Time»)» було повністю досягнуто поставлену мету, сформульовано глибокі теоретико-методологічні узагальнення, проведено детальний фінансово-операційний аудит поточної діяльності об'єкта дослідження, а також розроблено й математично обґрунтовано прикладні рекомендації, що дозволяють ефективно вирішити проблему подолання кризи зниження рентабельності продажів малого підприємства. Теоретичне обґрунтування сутності товарної політики в індустрії громадського харчування та сфери готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) довело, що формування меню є безперервним, динамічним процесом, який вимагає від операційного менеджменту постійного та гнучкого балансування між забезпеченням широти купівельного вибору для клієнтів та жорсткою економічною доцільністю для власника бізнесу. Встановлено, що найбільш репрезентативними та дієвими інструментами внутрішнього комерційного аудиту на сучасному етапі є інтегровані матричні методи, зокрема комбінація двокритеріального ABC/XYZ-аналізу та портфельної матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), спільне застосування яких дозволяє математично точно розмежувати асортиментні позиції на високоприбуткове ринкове ядро та деструктивний збитковий баласт.

Глибока діагностика фінансово-господарського стану та техніко-економічних показників діяльності ФОП Коваленко О. М. за звітний ретроспективний період 2024–2025 років виявила специфічний і деструктивний парадокс росту підприємства. Він полягав у тому, що на тлі успішного та динамічного нарощування обсягів загального товарообігу (річної виручки) закладу на 27,35 % (що у вартісному вираженні склало 3120,0 тис. грн), загальний показник рентабельності продажів (ROS) скоротився з 20,41 % до 19,23 %, зафіксувавши втрату операційної ефективності на 1,18 процентного пункту. Шляхом факторного аналізу прибутків

та збитків було достовірно з'ясовано, що головною причиною виникнення ефекту так званих ножиць витрат є випереджальне та неконтрольоване зростання собівартості реалізованої продукції (фудкосту) на 32,53 %, яке було спровоковане критичними недоліками в управлінні категорією кондитерських виробів та відсутністю автоматизованих алгоритмів складського контролю.

Проведений детальний матричний аналіз асортименту дозволив локалізувати ключові проблемні зони в поточному меню кав'ярні «Coffee Time». Математично доведено, що підгрупа складних авторських десертів (мусові торти, тарти складного складу) за всіма критеріями звалилася до деструктивного операційного квадранта «Собаки» портфельної матриці БКГ та увійшла до комерційного класу CZ, який характеризується мінімальним внеском у касу (лише 2,0 % виручки) за абсолютно хаотичного, стохастичного та непередбачуваного характеру споживання. Через ультракороткий термін зберігання кондитерської групи, що обмежений 48 годинами, та логістичні помилки ручного замовлення продукції «на око», фактичний рівень технологічного браку та харчових відходів («food waste») у цій групі сягнув аномальних 19,0 %, вимиваючи з обороту підприємства 36,6 тис. грн прямих чистих збитків на рік. При цьому базове ядро прибутку та фінансову стабільність бізнесу продовжують утримувати класичні кавові напої та чорна кава, які утворили зону абсолютної ефективності класу AX та виступили головними донорами ліквідності закладу.

Для виправлення виявленого фінансового дисбалансу та радикального оздоровлення товарного портфеля закладу в проектній частині роботи було розроблено та деталізовано тривекторну стратегію оптимізації. Структурний вектор реформи передбачає десимпліфікацію меню через жорстку елімінацію 8 найменш ходових та найбільш збиткових видів швидкопсувних тортів і якісне заміщення вивільненого простору вітрини інноваційною високооборотною лінійкою продуктів здорового харчування тривалого зберігання порційного формату «Grab & Go» (натуральні протеїнові батончики, крафтова гранола, фруктові чипси).

Технологічний вектор базується на повній відмові від ручного планування на користь впровадження хмарної POS-системи автоматизації Poster з модулями розумних сповіщень про критичні залишки, електронних журналів НАССР для температурного контролю вітрин та оцифрування калькуляційних технологічних карток, що повністю ліквідує перевитрати сировини та невидимі втрати бару. Маркетинговий вектор забезпечує інструментальний супровід змін за допомогою методів меню-инжинірингу та нейромаркетингу, реалізуючи правило золотого трикутника та ефект якісного ціноутворення на оновлених борд-меню для інтенсивного стимулювання імпульсних продажів високомаржинальних авторських напоїв-«Зірок».

Комплексні прогностичні фінансово-економічні розрахунки повністю підтвердили виняткову результативність, безпеку та високу доцільність запропонованих змін для об'єкта дослідження. Очікується, що завдяки наведенню суворого технологічного ладу, впровадженню мотиваційної моделі для барист та зниженню загального рівня списань по десертній групі з 11,43 % до нормативних 5,0 % при одночасному консервативному зростанні середнього чека на 8,0 %, чистий прибуток кав'ярні зросте на вражаючі 31,8 % в річному вимірі. У вартісному вираженні це забезпечить додаткове отримання 190,8 тис. грн, піднімаючи річний чистий дохід до позначки 790,8 тис. грн. Загальний показник рентабельності продажів (ROS) закладу успішно відновиться та перевищить цільові орієнтири, зафіксувавшись на економічно привабливому рівні 23,47 %, що сформує надійну фінансову подушку міцності та суттєво знизить поріг беззбитковості бізнесу. При цьому загальний інвестиційний бюджет проекту у розмірі 30,0 тис. грн є повністю підйомним, може бути профінансований коштом власного нерозподіленого прибутку ФОП без залучення дорогих банківських кредитів, а розрахований за динамічною моделлю термін окупності капіталовкладень є надзвичайно коротким і становить лише 1,9 місяця. Додаткові якісні ефекти від інтеграції екологічної концепції *Zero Waste* та стабілізації смакових якостей напоїв створюють умови для

довгострокового зростання капіталізації. Таким чином, результати дипломної роботи мають глибокий прикладний характер і можуть бути успішно впроваджені в реальну операційну діяльність кав'ярні «Coffee Time» для забезпечення її сталого фінансового розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу міста Запоріжжя.

Список використаних джерел

1. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 185 с.
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 210 с.
3. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 70 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 78 с.
5. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 150 с.
6. Маркетингова товарна політика : підручник / А. В. Войчак [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2018. 12 с.
7. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством харчування : підручник. Київ : КНТЕУ, 2016. 115 с.
8. Апопій В. В. Комерційна діяльність : підручник. Київ : Знання, 2014. 30 с.
9. Осовська Г. В., Фіщук О. А., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 156 с.
10. Бланк І. О. Управління торговельним підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2017. 115 с.
11. Маркетинг : підручник / В. А. Пеліх [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2019. 24 с.
12. Чухрай Н. І., Патора Р. А. Товарна інноваційна політика : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 56 с.
13. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 134 с.

14. Куденко Б. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2017. 120 с.
16. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 112 с.
17. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика : компедіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 40 с.
18. Липчук В. В., Дудяк А. П., Бугіль С. Я. Маркетинг : основи теорії та практики : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2016. 88 с.
19. Менеджмент та маркетинг : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 60 с.
20. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Управління закладами ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 180 с.
21. Дашков І. М., Памбухчянц В. К. Комерція та технологія торгівлі : підручник. Київ : Ліра-К, 2018. 56 с.
22. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2015. 99 с.
23. Іванов Ю. Б., Орлов П. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, стратегія, управління : монографія. Харків : ХНЕУ, 2017. 84 с.
24. Кубишина Н. С. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 53 с.
25. Савельєв Є. В. Маркетинг: сучасна концепція : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 42 с.
26. Гринько Т. В., Гвоздева О. Є., Красовська Ю. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Дніпро : Біла К. О., 2017. 47 с.

27. Куденко Б. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 35 с.
28. Мельник О. О., Миколайчук І. П. Маркетинг послуг : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 88 с.
29. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Іщенко. Київ : Наш Формат, 2020. 92 с.
30. Радченко О. П. Управління торговельним підприємством : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2018. 96 с.
31. Павловська О. В. Економіка та організація діяльності підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2017. 161 с.
32. Куденко Б. В., Ступницький О. І. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 34 с.
33. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 24 с.
34. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2015. 16 с.
35. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 38 с.
36. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна [та ін.]. Київ : Знання, 2018. 126 с.
37. Чухрай Н. І., Патора Р. А. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 180 с.
38. Бланк І. О. Торговельний менеджмент : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 87 с.
39. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 112 с.
40. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Сучасні проблеми управління підприємством : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 132 с.

41. Решетнікова І. Л. Інноваційні маркетингові стратегії : підручник. Київ : Знання, 2018. 150 с.
42. Зозульов О. В., Кубіна М. В. Управління товарним портфелем компанії : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 185 с.
43. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 86 с.
44. Чухрай Н. І., Патора Р. А. Логістика : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 12 с.
45. Кубишина Н. С. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 20 с.
46. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2019. 52 с.
47. Смиричинський В. В., Смиричинський А. В. Логістика : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 112 с.
48. Карпенко Н. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 140 с.
49. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луценко І. В. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2020. 56 с.
50. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 26 с.
51. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Стратегічний маркетинг : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 156 с.
52. Омеляненко Т. В. Стратегія підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 455 с.
53. П'ятницька Г. Т., Роїк О. М. Сучасні формати закладів ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2021. 51 с.
54. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Алерта, 2020. 75 с.

55. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 42 с.
56. Карпенко Н. В. Комерційна діяльність та управління продажами : підручник. Полтава : ПУЕТ, 2021. 15 с.
57. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 34 с.
58. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Організація ресторанної справи : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 28 с.
59. Куденко Б. В. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 28 с.
60. Григорак М. Ю. Логістика : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 32 с.
61. Омеляненко Т. В. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 45 с.
62. Ступницький О. І. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 15 с.
63. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 68 с.
64. Теплов В. І. Мерчандайзинг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 21 с.
65. Шершньова З. Є. Інформаційні системи та технології в управлінні підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 24 с.
66. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 24 с.
67. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 81 с.
68. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Національна академія управління, 2022. 32 с.

- 69.** Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 48 с.