

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Саєнсус М.А.

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: : «МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ  
ПОСЛУГ МЕРЕЖЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКО  
КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ: НА ПРИКЛАДІ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА  
МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»

**Виконавець:**

студентка ЦЗВФН

Березовенко Олександра Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Саєнсус Марія Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ МЕРЕЖЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Основні теоретичні засади та принципи маркетингу.....	6
1.2. Основні принципи маркетингової стратегії: ключові аспекти та завдання.....	14
1.3. Стратегії формування лояльності в ресторанному бізнесі: аналіз методів та їх вплив на клієнтську базу.....	21
Висновки 1 розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ».....	33
2.1. Сучасний стан ринку ресторанного бізнесу в умови війни.....	33
2.2. Загальна характеристика та історія підприємства.....	40
2.3. Дослідження внутрішнього середовища.....	46
2.4. Аналіз маркетингових факторів.....	54
Висновки 2 розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ КАВ'ЯРНІ "ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ".....	65
3.1. Розробка плану реалізації конкурентної стратегії підприємства	65
3.2. Оптимізація маркетингової діяльності.....	70
3.3. Визначення позиціонування та унікальних продажних пропозицій.....	75
3.4. Ефективність запропонованої маркетингової стратегії .....	80
Висновки 3 розділу.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
ДОДАТКИ.....	90
	96

## ВСТУП

**Актуальність дослідження:** У сучасному конкурентному середовищі ресторанної галузі, розуміння та аналіз поведінки споживачів є ключовим фактором для ефективного залучення та утримання клієнтів. Впровадження програм лояльності стає стратегічним інструментом, що сприяє конкурентоспроможності підприємства. Проте є ще багато питань щодо визначення стратегій просування послуг мережових підприємств, що обмежені у своїх діях форматом бренду, проте й мають додаткові можливості, що визначені силою своєї мережі. Тому тема магістерської роботи є актуальною та має високу практичну значимість.

**Мета дослідження:** Метою дослідження є ретельний аналіз, визначення переваг та очікувань споживачів у контексті програм лояльності італійської кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду".

**Об'єкт дослідження:** Об'єктом дослідження є кав'ярня "Львівська майстерня шоколаду", яка виявляє інтерес до розвитку та оптимізації своєї програми лояльності. Маркетингова діяльність мережевого підприємства, зокрема стратегії просування та франшизна модель

**Предмет дослідження:** Предметом дослідження є програми лояльності, використанні кав'ярнею "Львівська майстерня шоколаду". Розглядаємо різні підходи та їх вплив на поведінку та лояльність клієнтів. Процес впровадження франшизи та його вплив на стратегії просування послуг мережевого підприємства.

Згідно до мети дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи розробки стратегії просування послуг мережевого підприємства на споживчому ринку;
- вивчити стан розвитку ринку послуг кав'ярень;

- провести аналіз внутрішнього маркетингового середовища кав'ярні, що відноситься до мережі «Львівська майстерня шоколаду», та її конкурентного стану відносно основних конкурентів;
- визначити та дослідити цільовий сегмент на конкурентному ринку кав'ярень в м. Одеса для мережевої кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» ;
- обґрунтувати стратегію просування послуг кав'ярні мережевої кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» ;
- розробити та оцінити програму з просування послуг мережевої кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» на ринку кав'ярень..

**Інформаційна база дослідження:** Дослідження базується на детально вивченій інформації про кав'ярню "Львівська майстерня шоколаду", а також використовує статті про ресторанний бізнес та дані з Інтернету.

**Методи дослідження:** Для досягнення поставленої мети використовуються різноманітні методи: спостереження за відвідуванням та участю в програмах лояльності, внутрішній аналіз, опитування клієнтів для виявлення їх вподобань та очікувань. аналіз статистичних даних, польові дослідження, експертний метод, фінансово-економічний аналіз, і враховується досвід інших компаній, які успішно впровадили франшизу модель, специфічні методи маркетингового дослідження, зокрема STELV- аналіз, метод ETOM, EFAS і IFAS-аналіз, SNW-аналіз, SWOT та GAP-аналіз – для визначення стратегічного вектору розвитку; модель Кано, матриця Фута, Коуна та Белдінга, матриця Россітера-Персі – для обґрунтування стратегії та програми просування послуг.

При написанні використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Firefox, Microsoft Equation 3.0; Microsoft Graph 2007, Adobe Acrobat, DjVuViewer.

Проведене в роботі дослідження здійснено з використанням наступних інформаційних джерел: літературні джерела з проблеми дослідження; статті; у періодичних виданнях; матеріали Інтернет-сайтів; законодавство України; дані фінансової звітності та документи внутрішнього обліку підприємства.

Отримані результати дослідження дозволять кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" вдосконалити та оптимізувати свою програму лояльності, що сприятиме якісному залученню та утриманню клієнтів у сучасному конкурентному середовищі.

Розроблена комплексна стратегія просування та франшиза модель для кав'ярні 'Львівська майстерня шоколаду' можуть сприяти розвитку бізнесу в умовах високо конкурентного ринку, роблячи його більш привабливим для підприємців та розширюючи географію присутності мережі.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, заключення і списку літератури. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок. Робота містить 21 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел включає 52 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ МЕРЕЖЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1. Основні теоретичні засади та принципи маркетингу

На сучасному етапі розвитку світової економіки, маркетинг визнаний більшістю практиків, економістів і фахівців управління як ефективний інструмент управління господарськими суб'єктами.

Маркетинг сформувався на початок 20-го століття в умовах бурхливого розвитку ринку, невизначених відносин "виробник-споживач", та конкуренції. Перше визначення маркетингу було сформульовано як "просування товарів і послуг від виробника до споживача". Маркетинг визначається як процес, спрямований на широке використання найвигідніших ринкових можливостей. Його значущість полягає в тому, що він забезпечує випуск на ринок лише тих товарів, які мають потенціал для успішної реалізації. Маркетинг взаємодіє з виробництвом, гарантуючи, що виробники орієнтуються на ринкові попит і можливості.

Важливість маркетингу проявляється в його ролі у встановленні зв'язку між виробниками і споживачами через процес торгівлі. Маркетинг створює мости між сторонами, дозволяючи виробникам ефективно просувати та реалізовувати свою продукцію, а споживачам отримувати доступ до необхідних та задовільних товарів та послуг.

Важливою є розуміння маркетингу як методології ринкової діяльності загалом. Це свідчить про те, що маркетинг не лише інструмент для окремих операцій, але й стратегічний підхід до ведення бізнесу. Ця методологія дозволяє ефективно реагувати на ринкові виклики, а також стимулює розвиток конкурентоспроможності та успішності в економічному середовищі.

Сучасні визначення маркетингу різноманітні. Відзначається як система управління, спрямована на регулювання ринку та вивчення його, так і вид людської діяльності, направленої на задоволення потреб через обмін.

Визначення Американської асоціації маркетингу визнає його як функцію організації, що охоплює процеси створення, просування та постачання споживчих цінностей з управлінням зв'язками із споживачами.

Особливість маркетингу полягає в тому, що він розвивався відповідно до потреб практики, узагальнюючи емпіричні дані ринкової діяльності. Це свідчить про його важливість та значущість у контексті ефективного управління сучасними господарськими викликами.

Маркетинг - це комплекс стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на задоволення потреб і бажань споживачів через створення, промоцію та обмін цінностями. Термін "маркетинг" виник у США на рубежі 20 століття та, став важливою складовою практичної діяльності. З 50-х років він почав розглядатися як провідна функція управління. Ось огляд теоретичних основ маркетингу, представлений за допомогою видатних авторів, у вигляді таблиці:

Таблиця 1.1

## Аналіз терміну "маркетинг" по авторам

АВТОР	КЛЮЧОВІ ІДЕЇ ТА ВКЛАД У МАРКЕТИНГ
<b>Філіп Котлер</b>	- Класичні "4Р маркетингу" (Продукт, Ціна, Місце, Продвиження). - Концепція "5Р маркетингу", де додається "Люди" як п'ятий елемент.
<b>Теодор Левітт</b>	- Концепція маркетингу, що акцентує на потребах споживачів та створенні продуктів для задоволення цих потреб. - Визначення "маркетингу суміші" та його вплив на стратегії маркетингу.
<b>Джером Маккарті</b>	- Класифікація товарів на основі їх функціональності та споживацької поведінки.
<b>Альберт Грей</b>	- Аналіз споживчої поведінки та психологічні аспекти впливу на вибір продуктів.
<b>Філіп Котлер</b>	- Концепція "Маркетингу 3.0", що підкреслює важливість цінностей та взаємодії зі споживачами в сучасному маркетингу.
<b>Девід Огілві</b>	- Засновник рекламної агенції Ogilvy & Mather. - Акцент на творчості в рекламі та ефективному комунікуванні з аудиторією.

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Основні теоретичні принципи маркетингу включають такі аспекти:

1. потреби та бажання: маркетинг починається з вивчення потреб і бажань цільової аудиторії. потреби є фізіологічними аспектами, а бажання - психологічними. розуміння цих аспектів дозволяє створювати продукти та послуги, які відповідають очікуванням споживачів.

2. цільова аудиторія: орієнтація на конкретну цільову аудиторію допомагає ефективно спрямовувати маркетингові зусилля. різні групи споживачів можуть мати відмінні потреби та підходи до придбання товарів чи послуг.

3. вартість для споживача: маркетинг спрямований на створення вартості для споживача. вартість включає в себе користь, яку клієнт одержує від продукту, та відношення ціни до цієї користі.

4. маркетинговий мікс (4p): маркетинговий мікс визначає стратегії продукту (product), ціни (price), місця (place) та промоції (promotion). ці чотири компоненти взаємодіють для досягнення маркетингових цілей.

5. позиціонування на ринку: розробка чіткого позиціонування на ринку допомагає відмінити продукт чи бренд від конкурентів та надати йому унікальність для споживачів.

6. сегментація ринку: сегментація ринку полягає в поділі цільової аудиторії на групи зі схожими характеристиками. це дозволяє більш ефективно спрямовувати маркетингові зусилля на різні ринкові сегменти.

7. маркетингова концепція: маркетингова концепція передбачає фокус на потребах та бажаннях споживачів при прийнятті рішень про розробку та продаж продуктів чи послуг.

8. маркетингова аналітика: використання аналітичних інструментів для вимірювання ефективності маркетингових стратегій та адаптації до змінних умов ринку.

9. взаємодія та відносини зі споживачами: розвиток довгострокових відносин з клієнтами, взаємодія та забезпечення високого рівня обслуговування.

10. креативність та інновації: застосування креативних інновацій та оригінальних ідей для вирізнення від конкурентів та створення нових ринкових можливостей.

"Стратегічне управління маркетингом відповідно до концепції Ф. Котлера: аналіз, планування, впровадження та контроль за заходами, спрямованими на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями для досягнення стратегічних завдань організації, таких як отримання прибутку,



зростання обсягу збуту та збільшення частки ринку [21, с. 45]. Процес управління маркетингом - це розроблений послідовний комплекс маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені та задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток [6, с. 30]."

Пітер Друккер, один із провідних теоретиків управління, підкреслює, що головною метою сучасного маркетингу є досягнення такого стану, коли товари продаються самі себе. Вивчення потреб споживачів повинно переважати вивчення виробничих можливостей, а виробництво є лише засобом для досягнення цієї мети.

Звісно, ось аналіз терміну "маркетинг" у вигляді таблиці:

Таблиця 1.2

#### Аналіз терміну "маркетинг"

Аспекти	Опис
<b>Етимологія</b>	Походить від англійського слова "market", що означає ринок.
<b>Визначення в бізнесі</b>	Стратегічне управління процесами створення, просування та обміну цінностями для задоволення потреб клієнтів.
<b>Широкий зміст</b>	Використовується в інших контекстах, таких як політика, культура, туризм і навіть освіта.
<b>Еволюція визначення</b>	Зазнав численних змін та розширень визначення, перейшовши від акценту на продажі до створення бренду.
<b>Взаємодія та комунікації</b>	Включає в себе рекламу, PR, цифровий маркетинг, аналіз ринку, вивчення споживчих психологічних аспектів.
<b>Цінність для споживача</b>	Акцент на створенні вартості для споживача через інновації та персоналізацію.
<b>Глобальний вимір</b>	Широко використовуваний та необхідний інструмент для підприємств у всьому світі.
<b>Соціальний та культурний контекст</b>	Урахування соціокультурних аспектів, етичний маркетинг та участь у суспільних ініціативах.

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Ця таблиця надає огляд різних аспектів терміну "маркетинг" і його значення у різних контекстах. Ці теоретичні принципи допомагають створювати ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на досягнення бізнес-цілей та задоволення потреб споживачів. Маркетинг відіграє визначальну роль у вдосконаленні підходів до управління господарськими підприємствами. Основні аспекти цього значення включають: Перебудову управлінського підходу:

Маркетинг сприяє переходу від орієнтації на зростання виробництва до акцента на максимальне задоволення потреб споживачів. Поєднання попиту і виробництва: Маркетинг вносить більше ув'язування попиту і виробництва в процес ухвалення управлінських рішень, сприяючи більшій гнучкості і адаптації. Інформованість і розпізнавання покупців: Маркетинг забезпечує підприємство інформацією про споживачів, що робить можливим ефективнішу комунікацію та рекламу.

Поліпшення координації ресурсів: Маркетинг сприяє ефективнішому використанню ресурсів, покращенню координації виробництва та збуту. Зміна переконань і способу життя: Маркетинг впливає на переконання та стиль життя споживачів, що може відобразитися у їхніх покупках та виборі товарів. Поліпшення якості життя: Шляхом пропозиції нових та безпечних товарів маркетинг сприяє покращенню якості життя споживачів.

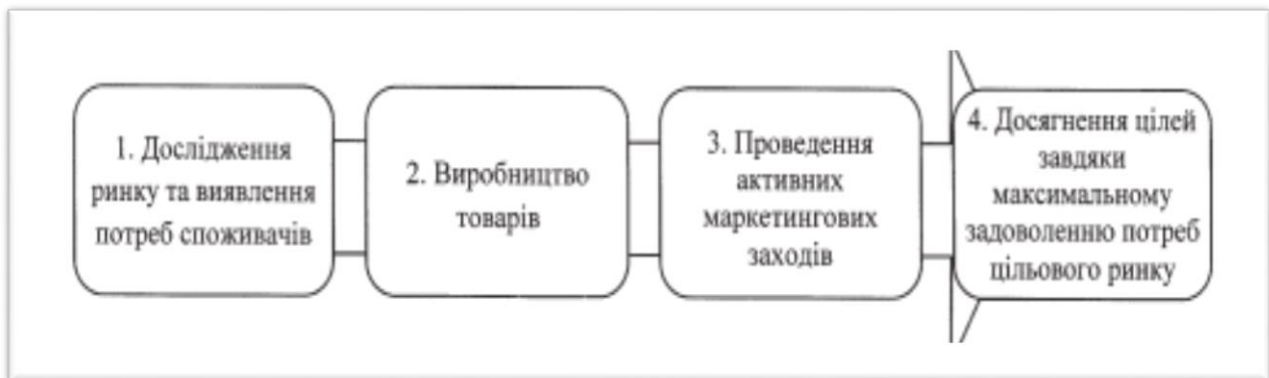


Рис. 1.1. Основні теоретичні принципи маркетингу у сфері гостинності  
*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Маркетинг у сфері гостинності визначається як комплекс стратегій та дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів у галузі ресторанного бізнесу, готельного обслуговування, туризму та інших галузях, пов'язаних із наданням послуг. Основні теоретичні принципи маркетингу у гостинності включають такі аспекти:

- **Цільова аудиторія:** визначення і ретельне вивчення цільової аудиторії є основою маркетингової стратегії. Розуміння характеристик та потреб

цільової групи дозволяє ефективно адаптувати продукт чи послугу до їхніх очікувань.

- **Брендування та унікальність:** створення сильного бренду та унікального пропозиційного пропозиції (usp) є ключовим елементом. Гостинний бізнес повинен виділятися серед конкурентів та надавати унікальні враження.
- **Споживчий досвід:** маркетинг у гостинності орієнтований на створення позитивного споживчого досвіду. Відмінне обслуговування, приємна атмосфера та особливість вражень сприяють повторному відвідуванню та рекомендаціям.
- **Взаємодія та залучення:** залучення клієнтів через соціальні мережі, відгуки, програми лояльності та акції дозволяє підтримувати постійний контакт та взаємодію з аудиторією.
- **Маркетинговий мікс (4p):** застосування елементів маркетингового міксу (продукт, ціна, місце, промоція) специфічно для галузі гостинності. Наприклад, адаптація меню (продукт) до смакових уподобань клієнтів.
- **Онлайн-присутність:** важливість ефективного віртуального обличчя через веб-сайт, соціальні мережі та відгуки в інтернеті. Онлайн-бронювання та інтерактивність допомагають зручно взаємодіяти з клієнтами.
- **Маркетингова аналітика:** використання аналітичних інструментів для вимірювання ефективності маркетингових кампаній та адаптації стратегії на основі даних.
- **Підтримка тривалості відносин:** збереження довгострокових відносин з клієнтами через програми лояльності, особистий підхід та вивчення їхніх змінюваних потреб.
- **Орієнтація на локальний ринок:** врахування особливостей та культурних аспектів місцевого ринку для ефективного взаємодії з місцевою аудиторією.
- **Креативність та інновації:** застосування креативних підходів та інновацій для вирізнення від конкурентів та привертання уваги клієнтів.

Врахування цих теоретичних аспектів допомагає гостинному бізнесу ефективно адаптуватися до змінних умов ринку та успішно взаємодіяти зі споживачами.

Маркетинг в галузі гостинності є важливим елементом успіху для ресторанів, готелів, кафе, туристичних агентств та інших підприємств, які надають послуги гостинності. Ефективна маркетингова стратегія допомагає залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та розвивати бізнес. Ось деякі ключові аспекти маркетингу в сфері гостинності:

- розуміння цільової аудиторії: визначення характеристик та потреб вашої цільової аудиторії допомагає створити спрямовані на них маркетингові кампанії.
- онлайн-присутність: сучасні гості часто шукають інформацію про ресторани та готелі в інтернеті. створення ефективного веб-сайту та налагодження присутності в соціальних мережах дозволяють легко знаходити ваш бізнес.
- соціальні мережі та огляди: активна участь у соціальних мережах і стеження за відгуками на платформах, таких як TripAdvisor або Yelp, сприяє підтримці позитивного іміджу та привабленню нових клієнтів.
- мобільний маркетинг: розробка мобільних додатків або використання sms-розсилок для сповіщення клієнтів про акції, знижки та події.
- email-маркетинг: відправлення регулярних розсилок з інформацією про новини, події та спеціальні пропозиції допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами.
- участь у подіях та спонсорство: спонсорство місцевих заходів, фестивалів чи участь у них розширює вплив вашого бренду та приваблює нових клієнтів.
- програми лояльності: запровадження системи лояльності та винагород для постійних клієнтів сприяє їхньому залученню та утриманню.
- відео-маркетинг: створення відео-контенту для реклами ресторану чи готелю, а також віртуальних екскурсій та кулінарних шедеврів.
- аналіз та постійне вдосконалення: використання аналітики для оцінки ефективності маркетингових кампаній та постійного вдосконалення стратегій.

- створення унікального враження: зосередження на наданні унікального досвіду для гостей, що виходить за рамки смачної їжі чи комфортного проживання.

Маркетинг у галузі гостинності вимагає творчості, взаємодії з гостями та постійного аналізу ринкових тенденцій для успішного привертання та утримання клієнтів.

### **Основні етапи маркетингу ресторану:**

- аналіз цільової аудиторії: *розуміння гостей*: дослідіть і визначте, хто є вашими потенційними гостями. враховуйте їхні вподобання, потреби та очікування.

- розробка бренду та концепції: *унікальність*: створіть унікальний бренд та концепцію, що виділять ваш ресторан серед конкурентів. спрямовуйте його на відповідність потребам цільової аудиторії.

- створення інтернет-присутності: *сайт та соцмережі*: розробіть привабливий веб-сайт та активно використовуйте соціальні мережі для залучення гостей та створення спільноти.

- організація маркетингових кампаній: *акції та знижки*: проводьте регулярні маркетингові кампанії, включаючи акції, знижки, та спеціальні пропозиції для залучення нових та утримання існуючих гостей.

- продовження зв'язку: *email-маркетинг*: використовуйте email-розсилки для сповіщення клієнтів про новини, події та спеціальні пропозиції.

- якісний сервіс та обслуговування: *тренінг персоналу*: надайте персоналу якісний тренінг, спрямований на високий рівень обслуговування та задоволення гостей.

- отримання та реагування на відгуки: *онлайн-репутація*: відслідковуйте відгуки клієнтів та реагуйте на них швидко та ефективно. позитивна онлайн-репутація є важливою для приваблення нових гостей.

- лояльність та програми винагород: *привілеї для клієнтів*: запроваджуйте програми лояльності та системи винагород для постійних клієнтів.

- аналіз та постійне вдосконалення: *метрики та звіти*: слідкуйте за метриками відвідування та використовуйте аналітику для постійного вдосконалення маркетингових стратегій.
- партнерства та співпраці: розглядайте можливості партнерств та співпраці з іншими бізнесами для взаємного залучення гостей, зосередження на цих етапах допоможе створити ефективну маркетингову стратегію для ресторана та забезпечити його успішну діяльність на ринку.

## **1.2. Основні принципи маркетингової стратегії: ключові аспекти та завдання**

Маркетингова стратегія – це комплекс системних заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети в галузі маркетингу. Загальні принципи маркетингової стратегії можна сформулювати наступним чином:

### **1. Аналіз ринку:**

- *Дослідження ринку*: Ретельний аналіз ситуації на ринку, включаючи конкурентні умови, попит, тенденції та вимоги споживачів.
- *Сегментація*: Розподіл ринку на сегменти з однорідними характеристиками для кращого спрямування маркетингових зусиль.

### **2. Цілі і позиціонування:**

- *Визначення цілей*: Формулювання чітких та досяжних цілей, які відповідають потребам підприємства.
- *Позиціонування*: Створення унікального образу товару чи послуги для зайняття визначеної позиції на ринку.

### **3. Маркетинговий мікс (4P):**

- *Продукт*: Розробка і підтримка конкурентоздатного товару чи послуги.
- *Ціна*: Визначення оптимального рівня цін, який враховує вартість і конкурентоспроможність.

- *Місце:* Створення ефективної системи розповсюдження товару або послуги.

- *Промоція:* Розробка і реалізація стратегій реклами та просування для привертання уваги споживачів.

#### **4. Орієнтація на споживача:**

- *Розуміння потреб:* Глибоке вивчення та врахування потреб та бажань цільової аудиторії.

- *Сприяння споживачам:* Створення позитивного досвіду для споживачів та задоволення їх очікувань.

#### **5. Адаптація до змін:**

- *Гнучкість:* Здатність адаптувати стратегію до змін в економічних, соціокультурних та технологічних умовах.

#### **6. Контроль та оцінка:**

- *Вимірювання результатів:* Постійний моніторинг і вимірювання результатів стратегії для вчасного виявлення проблем та внесення коректив.

#### **7. Інновації:**

- *Стимулювання інновацій:* Активне впровадження нових ідей і технологій для забезпечення конкурентоспроможності.

Книга "Стратегії теж потрібна стратегія," написана Мартіном Рівзом, Кнутом Хаанесом і Джанмеджаєю Сінха, вносить важливий внесок у розуміння стратегічного управління і визначення ефективних стратегій в умовах непередбачуваності та різноманітності. Книга пропонує концепцію архетипів стратегій, які можуть бути використані компаніями для досягнення успіху в конкурентному середовищі. (рис.1.2.) Основні ідеї з цієї книги включають:

1. Архетип "Перевага обсягу": Зосередження на виробництві великих обсягів продукції для забезпечення конкурентних переваг у витраті.
2. Архетип "Диференціація": Спрямованість на створення унікальної продукції чи послуг, які відрізняють компанію від конкурентів.
3. Архетип "Іновації": Стратегія, що базується на постійному вдосконаленні та впровадженні нових інновацій.

4. Архетип "Орієнтація на ринок": Фокус на потребах і побажаннях споживачів для досягнення конкурентних переваг.
5. Архетип "Зростання через інтеграцію": Спроба досягнути успіху шляхом об'єднання інших компаній або ринків.
6. Архетип "Загрози та можливості": Зосередження на адаптації до змін у зовнішньому середовищі та використанні їх як можливостей.



Рис. 1.2. Концепція архетипів стратегій

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Ці архетипи допомагають компаніям ліпше розуміти, якою повинна бути їхня стратегія, враховуючи конкретні умови ринку та індивідуальні особливості компанії. Книга слугує корисним ресурсом для менеджерів, які шукають ефективні підходи до стратегічного управління у складних умовах бізнесу.

### **Тренди ресторанного маркетингу у 2023 році:**

#### **1. Емоції як ключ до успіху:**

- Створення емоційного бізнесу визначає ефективність роботи ресторану.



- Зосередження на наданні гостям яскравих емоцій через страви, обслуговування та атмосферу.

## **2. Автоматизація процесів:**

- Значний акцент на автоматизацію різних аспектів ресторанного бізнесу.
- Використання програм для кафе і ресторанів, програм лояльності, подарункових карт, ефективне ведення комунікації в соціальних мережах.

## **3. Інстаграм як основний інструмент просування:**

- Зосередження на рекламі та іміджевому промоушені в Instagram.
- Використання цього соціального майданчика для залучення гостей та створення іміджу.

## **4. Акцент на живий контакт:**

- Виходження з ідеї, що ресторанний бізнес майбутнього - це не тільки продукт, але й цінність живого контакту з людиною.
- Важливість спілкування та позитивного враження для залучення та утримання гостей.

## **5. Прискорений розвиток та адаптація:**

- Швидкий темп змін у світі вимагає швидкого розвитку та адаптації ресторанів до нових трендів.
- Необхідність бути в курсі останніх інновацій та змін відбивається на стратегіях управління та маркетингу.

## **6. Ключ до тривалого успіху:**

- Зосередження на наданні якісних емоцій гостям, сприянням неперевершеного враження та унікального досвіду.
- Лише ті заклади, які управляють емоціями гостей, мають можливість тривалого і успішного існування.

Ці принципи формують основу для розробки ефективної маркетингової стратегії, допомагають підприємству адаптуватися до змін на ринку та залучати увагу та лояльність споживачів.

1. Аналіз ринку та конкурентів: Проведіть дослідження ринку, визначте його розмір, зростання та тенденції; Вивчіть діючих конкурентів, їх стратегії, сильні та слабкі сторони.

2. Визначення цільової аудиторії: Виділіть основні сегменти вашої цільової аудиторії; Визначте їх потреби, вподобання та покупцькі звички.

3. Унікальна пропозиція (USP): Сформулюйте унікальну пропозицію, яка виділяє ваш бренд серед конкурентів; Підкресліть переваги вашої мережі перед іншими.

4. Визначення маркетингових каналів: Розробіть стратегію поширення інформації про ваше підприємство; Розгляньте різні канали: соціальні мережі, реклама, події, співпраця з блогерами та інше.

5. Цінова стратегія: Визначте свою цінову стратегію в залежності від цільової аудиторії та позиціонування на ринку; Розробіть гнучку систему ціноутворення.

6. Продвиження та реклама: Створіть ефективні рекламні кампанії для привертання уваги до вашого підприємства; Взаємодійте з потенційними клієнтами через соціальні мережі та інші канали.

7. Якість обслуговування: Спрямуйте зусилля на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Розробляйте програми лояльності та бонусні пропозиції.

8. Вимірювання результатів: Встановіть метрики успіху та регулярно оцінюйте ефективність вашої стратегії. Вносьте корективи в плани на основі аналізу даних.

9. Слідкуйте за зворотним зв'язком: Активно слухайте відгуки клієнтів та реагуйте на них. Спрямовуйтеся на постійне удосконалення та адаптацію до змін потреб ринку.

Виконання кожного з цих пунктів може варіюватися в залежності від конкретного типу бізнесу та особливостей вашої мережі підприємств.

План для маркетингу ресторану включає ключові етапи, які допоможуть вам залучити та утримати гостей, а також зробити ваш заклад популярним і прибутковим. Давайте розглянемо кожен з пунктів більш детально:

- **Позиціонування вашого закладу:** Детально визначте тип вашого ресторану, наприклад, італійський ресторан, пекарня, закусочна чи сімейний ресторан. Ваше позиціонування повинно впливати на меню та очікування відвідувачів.
- **Визначення типу гостя ресторану:** Розгляньте, чому ваші гості вибирають саме ваш заклад. Розвивайте "якірний продукт" – продукт, який залучає гостей та є основою вашого прибутку.
- **Визначення основних конкурентів:** Аналізуйте сайти та відвідайте заклади конкурентів для отримання інсайтів. Розробіть стратегію, яка дозволить вам виділитися серед конкурентів.
- **Складання плану маркетингових заходів:** Створіть календар заходів, які можуть бути онлайн чи офлайн. Розгляньте проведення ярмарків їжі, майстер-класів та інших заходів для залучення нових гостей.
- **Формування маркетингового бюджету:** Чітко розпишіть бюджет на кожен вид реклами та маркетингової діяльності. Розгляньте розподіл бюджету на соціальні мережі, контекстну рекламу, таргетинг тощо.
- **Використання зворотного зв'язку клієнтів:** Розробіть стратегію роботи з відгуками та коментарями клієнтів. Використовуйте соціальні мережі для спілкування та залучення відгуків.
- **Оптимізація меню ресторану:** Враховуйте позиціонування та визначте завдання кожної страви. Підбирайте інгредієнти з урахуванням харчової цінності для оптимізації меню.

Всі ці етапи разом утворюють комплексний план маркетингу, який допоможе вашому ресторану бути конкурентоспроможним та привабливим для гостей.

### **Оптимізація складу страв:**

**Додавання складних вуглеводів:** збільшуйте використання кус-кусу, булгуру, кіноа, зеленої гречки в стравах, збільште кількість хліба в чеку,

особливо в салатах. Використання соусів: Використовуйте рідкі соуси на основі олії чи йогурту, Розглядайте соус як елемент, що може зробити страву більшою та смачною. Хліб у салатов: Дозвольте собі використовувати хліб у салатов для додаткового об'єму та смаку. Поєднання інгредієнтів: Правильно поєднуйте інгредієнти так, щоб не перебити основний смак. Забезпечте гармонійне поєднання хліба та круп із основними інгредієнтами. Якість страв: Активно розвивайте смакові рецептори. Аналізуйте страви в різних закладах, фіксуйте відчуття та робіть записи. Станьте експертом у смаковому профілі кожної страви. Керівництво та аналіз: Ви, як керівник, повинні розуміти, що таке справжньо смачно. Вивчайте аналіз страв, щоб легше визначати помилки та зміцнювати процеси в кухні. Воронка продажів через меню: Враховуйте позиціонування та визначайте завдання кожної страви у воронці продажів. Створіть "якірний продукт" як основу меню. Ці оптимізації допоможуть зробити страви більш заманливими та підвищити їх привабливість для гостей, що сприятиме зростанню популярності та прибутковості вашого закладу.

*Кількість позицій у меню та її структура:*

**Пропаганда різноманітності:** обережне грати з кількістю позицій у меню. Можливість великого вибору особливо зручна в електронному меню за qr-кодом.

**Стандартна структура меню:** рекомендації щодо категорій страв, наприклад, салати (овочевий, рибний, м'ясний, з птиці, фірмовий) та інші категорії.

**Лідери продажів та авторські страви:** класичні позиції, такі як «цезар» або «грецький», завжди будуть лідерами продажів. Авторські страви можуть мати менший попит, тому варто розглядати їх роллю в меню.

**Позиціонування та тренди:** визначте позиціонування: чи використовуєте класику, чи пропонуєте абсолютно нові пропозиції.

**Додавання страв для вегетаріанців, спортсменів та осіб із спеціальними харчовими потребами.**

**Тренди та зміни в харчуванні:** дотримання трендів у харчуванні.

Забезпечення різноманіття для різних груп споживачів.

**Емоційне меню:** створення емоційного меню, яке гармонійно вписується в загальну концепцію.

Невелика кількість позицій може вбудовуватися в концепцію класики, тоді як розгалужене меню в електронному форматі може бути зручним для багатой різноманітності. Важливо обирати стратегію, що гармонійно відповідає концепції закладу та вимогам цільової аудиторії.

### **1.3. Стратегії формування лояльності в ресторанному бізнесі: аналіз методів та їх вплив на клієнтську базу**

Для сучасних споживчих ринків створення мережевих структур являє собою мегатренд, що охоплює усі сфери послуг громадського харчування. Особливо це притаманне кав'ярням третьої хвилі, що пропонують послуги певного високого стандарту, конкурують технологією і культурою споживання кави уздовж закладів своєї мережі [18, с.29].

Слоганом кав'ярень третьої хвилі стало «Перетворення приготування та споживання кави в мистецтво», тобто до їх послуг треба ставитися як до процесу, а не як до купівлі масового продукту. Третя хвиля кав'ярень – це досвід щодо підвищення способу задоволення потреб до рівня самовираження і образу мислення. Ринок таких кав'ярень швидко розвивається, відповідно споживач стає все більш вибагливим.

Проте особливістю мережевих підприємств є те, що його маркетингова діяльність формується у рамках бренду мережі та її принципів позиціонування. Проте мережеве підприємство має право використовувати маркетингові матеріали і назву точки продажу мережі, фірмові рецепти і обладнання, централізовану систему навчання персоналу.

Ряд авторів, наприклад Дж. Росситер і Л. Персі, зазначають, що лояльність споживачів на ринку послуг обумовлює два типи сил – «стан розуму, набір взаємин, подань та бажань» і «поведінковий настрій» [15, с. 49]. Таким чином, успішна стратегія кав'ярень, що діють як елементи мережевої структури певного

бренду, потребує чіткого з'ясування чинників, що впливає на вибір їх закладів, та знання особливостей поведінки свого сегменту.

Послуги мережевого підприємства вивчали відомі науковці, наприклад Р. Ф. Ласч, Дж. Спохрер та ін. Серед українських авторів треба відзначити дослідження Т. В. Дзядук), О. М. Паливода Л. Г. Смоляр і О. А. Котенко , В. Л. Гевко та інші. Дослідники розробляють теоретичні питання мережевої взаємодії та ринкової конкуренції мережевих підприємств.

*Сутність та етапи формування програм лояльності в галузі обслуговування харчування.* Мета реалізації програм лояльності у сфері харчування полягає у спрямуванні на створення позитивного відношення та заохочення постійних клієнтів. Ключовим аспектом є ефективне використання бюджету програми для стимулювання та винагородження покупців, з метою збільшення частки постійних клієнтів та підвищення рівня їхніх витрат, при мінімізації бюджетних витрат [13, с .45]. Покупці можуть бути класифіковані на чотири основні категорії:

**1. Потенційний покупець:** Важливо спрямовувати увагу на створення стимулів для здійснення першої покупки через рекламу, проведення акцій та створення привабливих умов. Сучасні методи, такі як використання вітрини та вплив "сарафанного радіо", можуть висвітлити заклад та залучити нових клієнтів.

**2. Випадковий покупець:** Основною задачею є створення позитивного першого враження та підтримання інтересу до повторних відвідувань. Застосування дисконтних програм та надання особливого обслуговування може визначити успіх у втриманні цієї категорії клієнтів.

**3. Звичайний покупець:** Ключовою задачею є створення емоційного задоволення від покупок. Перевищення очікувань за допомогою надмірного сервісу, подарунків та особливої уваги може підкреслити привабливість закладу та визначити цю категорію клієнтів.

**4. Постійний покупець:** Важливо розуміти мотивацію постійних відвідувань та вивчати індивідуальні потреби. Застосування індивідуального

підходу, активного соціального спілкування та надання унікальних переваг може узагальнити зв'язок з клієнтом та забезпечити стійку лояльність [22,с.63].

Для більш докладного розуміння компонентів програм лояльності, розпочнемо з узагальнення поняття "лояльність" та вивчення різних авторських підходів до його трактування. Термін "лояльність" виникає від англійського слова "loyal" - вірний, відданий.

Термін "лояльність" може мати різні тлумачення в залежності від контексту та підходу авторів. Ось кілька різних точок зору щодо цього терміну:

**1. Відданість і вірність:** Деякі автори вбачають лояльність як відданість чи вірність бренду, продукту чи компанії. Це може включати сильну емоційну прив'язаність та прагнення обирати конкретний бренд чи продукт навіть у змінних умовах ринку.

**2. Частота покупок та використання:** Деякі визначають лояльність як повторне вибір чи покупку продукту чи послуги. У цьому контексті лояльність може визначатися частотою та регулярністю вибору конкретного бренду чи товару.

**3. Рівень задоволення:** Деякі вважають, що лояльність виникає в результаті задоволеності споживача від використання продукту чи отримання послуги. Задоволений споживач більш ймовірно залишиться вірним конкретному бренду.

**4. Взаємо вигідність відносин:** Інші розглядають лояльність як взаємовигідні відносини між споживачем і компанією, де обидві сторони отримують вигоду від тривалого співробітництва.

**5. Етапованість лояльності:** Деякі додають аспекти етапів лояльності, де споживач може проходити через різні стадії, починаючи від усвідомлення і закінчуючи постійною відданістю.

Ці точки зору відображають різноманітні аспекти та виміри поняття "лояльність" у контексті споживацьких відносин та бізнесу. Різні автори мають власні погляди на термін "лояльність" у контексті споживацьких відносин та маркетингу. Ось деякі з найвідоміших підходів та тлумачень:

1. **Фредерік Райсер:** Райсер визначає лояльність як стан сприйняття споживача, що визначає його уподобання до конкретного бренду та його готовність витратити на цей бренд.

2. **Філіп Котлер:** Котлер розглядає лояльність як стійке та довготривале віддання певному продукту чи бренду, яке зменшує схильність споживача переключитися на інші альтернативи.

3. **Джералд Зальман:** Зальман визначає лояльність як рівень довіри та вірності, який виявляється через повторні покупки та рекомендації продукту чи бренду.

4. **Джозеф Торнтон:** Торнтон розглядає лояльність як сукупність позитивних вражень, визначених споживачем, які впливають на його намір залишитися вірним конкретному бренду.

5. **Олівер Елліот та Річард Перц:** Ці автори визначають лояльність як процес становлення та утримання зв'язку між брендом і споживачем на основі взаємної користі та спільних цінностей.

Ці різноманітні підходи відображають широкий спектр розуміння терміну "лояльність" та враховують різні аспекти взаємодії між споживачем і брендом в рамках різних концепцій маркетингу і психології споживання.

Фундаментальним аспектом лояльності є позитивний досвід, який клієнт отримує під час або після отримання послуги. В основі програм лояльності лежить бажання надавати додаткові переваги, бонуси та винагороди тим, хто регулярно обирає конкретний заклад. Якщо споживачі будуть задоволені кожного разу, то вони будуть повертатися знов і знов. Крім того, задоволені споживачі стають джерелом позитивної інформації про заклад.[ 4 с. 123] Цей позитивний імідж виступає ключовим ресурсом управління, визначаючи успіх не лише в бізнесі, а й у суспільстві. Він стає вирішальним фактором, що впливає на вибір покупців, встановлюючи тісний зв'язок між споживачем і брендом. Заклади, які висвітлюють значення взаємовідносин, розуміють, що споживачі націлені на тривалу співпрацю, та розвивають стратегії для утримання лояльності.



Деякі автори вважають за доцільне використовувати термін "відданість" замість "лояльності". В різних наукових джерелах можна зустріти різноманітні погляди на цей термін, і ми розглянемо деякі з найбільш поширених точок зору (див. Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3.

## Аналіз терміну «лояльність»

<b>Дж.Росситер і Л.Персі</b>	<b>Визначають лояльність як «регулярне придбання продукту даної марки, засноване на тривалому з нею знайомстві і сприятливому до неї ставленні»</b>
<b>А.Д. Аакер</b>	Згідно з його точкою зору ,лояльність вказує на те , наскільки ймовірно ,що споживач перейде до іншого бренду, особливо коли це пов'язано зі змінами у цінах чи інших показниках.
<b>Р.Фоксол</b>	Він вважає, що споживач робить Повторні покупки через те, що бренд відповідає його потребам або через виникнення особистої пристрасності до бренду-так він описує лояльне споживання.
<b>Багато інших авторів</b>	Вважають, що є два аспектах , де перший є емоційною складовою відданості, а другий-раціональний. Перший включає уявлення, стан розуму та бажання, а другий поведінковий настрій.

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

У світі, який стає все більш глобальним, а засоби комунікації розвиваються, багато закладів прагнуть не лише забезпечити високу якість послуг, але й сформувати позитивний імідж. Заклади, що акцентують увагу на взаємовідносинах ,розуміють, що споживачі націлені на тривалу співпрацю [16, с.147] об утримувати лояльність споживачів, маркетологам потрібно створювати маркетингові стратегії , які збільшать впевненість споживачів у тому, що вони зробили правильний вибір. Важливими елементами таких заходів є:

- 1)ефективні маркетингові комунікації;
- 2)гарантійний сервіс;
- 3)уважна реакція торгового персоналу на скарги.

Існує сім ключових етапів для планування задоволення споживачів:

1.Визначення цілі та мети програми лояльності.( Цілі програм лояльності поділяються на стратегічні і тактичні. Використання CRM-систем дозволяє

автоматизувати взаємодію з клієнтами, фіксуючи дані, такі як частота відвідувань, витрати, кількість постійних клієнтів та інше. Аналіз цих даних дозволяє підприємству розуміти попит, формувати портрет клієнта, створювати базу для прямої реклами та персоналізувати продажі, що збільшує ефективність та зменшує витрати на маркетинг.)

2.Аналіз потреб споживачів.(На цьому етапі проводиться аналіз та збір даних про споживачів, які користуються програмою лояльності. Є два основних аспекти:

1)Сегментація споживачів: цільова аудиторія – яка група споживачів є ключовим для закладу; визначення потреб – основні потреби та очікування різних сегментів споживачів.

2)Визначення цінності для споживача: аналіз переваг – що приваблює та цікавить в продукції чи послугах; створення пропозицій, які відповідають потребам та очікуванням споживачів.

3.Вибір типу програми лояльності.(Поділяються на такі види: за характером цільових груп, за видом вигоди, за терміном дії ,за територією дії, за ступенем автоматизації тощо)

4.Спілкування зі споживачами для забезпечення ефективного впровадження програми.(Отримання зворотного зв'язку від споживача теж є основою. Головним завдання цього етапу є збір інформації про споживача та його потреби, його задоволення від послуг та товарів – швидка реакція закладу на аналіз цих даних)

5.Контроль та оцінка ефективності програми лояльності.(Розглядаються методи оцінки ефективності)

6.Завершальний етап програми лояльності.(Врахування деяких труднощів, які включають: неможливість знайти інформацію в закладі про цільову аудиторію, якщо немає мети та стратегії, немає мотивації та досвідченості працівників, якщо програма постійно змінюється).

Для досягнення цієї мети маркетологам важливо розробляти комплексні стратегії, що підсилюють довіру споживачів та переконаність в правильності

їхнього вибору. Ефективні маркетингові комунікації, гарантійний сервіс та чутлива реакція персоналу на скарги є ключовими елементами таких стратегій.

При цьому слід враховувати, що задоволені клієнти не лише стають постійними, але і виступають джерелом позитивної інформації про заклад. Проте, для досягнення високого рівня лояльності споживачів необхідно пройти через сім ключових етапів планування, включаючи визначення цілей та мети програми лояльності, аналіз потреб споживачів, вибір типу програми лояльності, спілкування зі споживачами, контроль та оцінка ефективності, та завершальний етап.

### **Види програм лояльності та їх функцій в закладах харчування**

Система заохочень, яка включає різноманітні знижки та бонуси подарунки, є ефективним інструментом для утримання споживача, встановлення довгострокових відносин та забезпечення вигоди для обох сторін — як споживача, так і закладу [7, с. 221-223]. Справної створена та застосована програма лояльності може принести численні переваги. Узагальнюючи різні підходи до програм лояльності, можна виокремити дві основні категорії, які надзвичайно значущі у цьому контексті (див. Таблицю 1.4):

Таблиця 1.4.

#### Категорії програм лояльності

<b>Категорія</b>	<b>Опис</b>
<b>Знижки та Бонуси</b>	Програми, що базуються на системі знижок та бонусів, направлені на створення стимулів для споживачів через надання вигідних умов покупок та додаткових подарунків за лояльність.
<b>Ексклюзивні Переваги</b>	Програми цієї категорії акцентують увагу на ексклюзивних можливостях для лояльних клієнтів, таких як пріоритетний доступ до новинок, особливі події або інші унікальні вигоди.

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Зокрема, при формуванні програми лояльності важливо ретельно розглядати дві ключові категорії клієнтів: задоволені та лояльні. Згідно з висновками Ф.Г. Панкратова, фахівці, що аналізують процес створення програм лояльності, часто розмінюють лояльних споживачів з задоволеними.

Зазначається, що досягнення задоволення від придбання товару чи послуги є важливим етапом у виникненні відданості. Однак, навіть якщо клієнт задоволений та не висловлює скарг щодо витрат, його поки що рано можна вважати відданим [9, с.117]. Ці дві категорії відображають різноманітні підходи до формування програм лояльності та враховують різні вимоги та очікування споживачів. Розуміння цих підходів дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свої стратегії для максимізації результативності програм лояльності.

Таблиця 1.5

### Види програм лояльності

Цінові програми	Нецінові програми
<p>Їх поділяють на три види:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1)бонусі;</li> <li>2)дисконтні;</li> <li>3)комбіновані.</li> </ol> <p>Дисконтні системи надають знижку на послуги декілька факторів – сума першої покупки, загальна сума покупки за місяць, частота здійснення покупок. Якщо програми зосереджені на знижках, тоді є дві мети, які вони хочуть досягнути:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1)закріпити клієнта за компанією, даючи гарантовану знижку;</li> <li>2)збільшити обсяг/частоту покупок за рахунок отримання знижки.</li> </ol>	<p>Ці програми означають, що клієнт отримує винагороду, коли обирає заклад знов і знов, за свою відданість у вигляді емоційних бонусів не конкретних матеріальних вигід. Перед тим, як розробляти таку програму ,слід ретельно вивчити цінності компанії з точки зору клієнта .Ціль цих програм знайти шлях від недовіри клієнта до довіри.</p>

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

У даній таблиці 1.5. представлені різновиди програм лояльності, які враховують різні стратегії та підходи до залучення та утримання клієнтів. Категорії "Знижки та Бонуси" та "Ексклюзивні Переваги" визначають основні аспекти, на які спрямовані ці програми для стимулювання та утримання лояльності споживачів.

Поняття лояльності може бути розкрито через чотири основні види:

1. Абсолютна лояльність: Стан, при якому клієнтів найлегше утримати. Це вкрай стійка та сприятлива база, для якої буде достатньо зберегти існуючі стандарти та утримати репутацію закладу в очах споживачів.

2. Прихована лояльність: Лояльність, при якій споживач обирає компанію завжди, але його покупки обмежені або менші, ніж можна було б очікувати від особи, що є лояльною. Це може залежати від різних факторів, таких як фінансові обмеження чи інші обставини. Для такої лояльності слід розробляти стратегії, які будуть спонукати до регулярних покупок.

3. Хибна лояльність: Лояльність, коли споживач не вважає певний заклад привабливим. Такий стан справ є загрозливим, оскільки споживач не має глибокого зв'язку з компанією. У випадках такої лояльності компанія повинна детально проаналізувати причини такого становища та забезпечити більш глибокий зв'язок із споживачем.

4. Відсутність лояльності: Лояльність, при якій мінімальні можливості для утримання споживача. У таких випадках може виявитися доцільним або відмовитись від таких категорій споживачів, або впроваджувати спеціальні заходи для підвищення лояльності [10 с. 50].

Розуміння цих категорій лояльності є важливим компонентом при розробці програм лояльності, оскільки це не лише допомагає визначити, з яким типом лояльності слід працювати, але й встановлює фундамент для методів оцінки ефективності споживчої лояльності.

### **Методи формування лояльності споживачів.**

Ефективне функціонування ресторанної мережі базується не лише на кулінарній майстерності та обслуговуванні, але також на створенні репутації та лояльності серед споживачів. Раніше ми розглядали різні види та функції програм лояльності; зараз перейдемо до методики оцінки їх ефективності.

Лояльність клієнтів визначає конкурентні переваги ресторанного закладу на ринку, і це досягається кількома ключовими аспектами. В першу чергу, місце розташування грає важливу роль у формуванні образу та бренду ресторанної мережі. Другий аспект — унікальне меню, яке додає популярності закладу серед клієнтів. Третій фактор — якість обслуговування, що суттєво впливає на сприйняття страв та загальне враження від закладу. Четвертий елемент — програми лояльності, спрямовані на залучення та утримання клієнтів за

допомогою вигідних умов та постійних винагород. Нарешті, соціальна відповідальність стає ключовим фактором у формуванні лояльності, адже етичний підхід до бізнесу полегшує завоювання клієнтської довіри та суспільного визнання.

Узагальнюючи ці елементи, можна зазначити, що вони спільно створюють міцний фундамент для успішної ресторанної мережі в сучасному ринковому середовищі. Крім смачних страв та якісного обслуговування, ці фактори додають цінності та привабливості закладу, сприяючи впевненості та лояльності клієнтів.

Існують різні методи формування лояльності клієнтів, кожен з яких відзначається своїми особливостями та перевагами. Розглянемо деякі з них:

1. Простий метод: Цей метод полягає в тому, що постійні клієнти накопичують бали, які потім обмінюють на різні нагороди, такі як знижки, безкоштовні страви або особливий сервіс. Цей простий підхід є найпоширенішим і легко впроваджується ресторанами.

2. Ярусний метод: Включає в себе вручення різних винагород учасникам лояльності, розташованим на різних рівнях програми. Це може стимулювати конкуренцію серед клієнтів та збільшувати відданість бренду.

3. Відкладений метод: Нагороди видаються клієнтам лише після певного періоду часу, забезпечуючи сталу участь та очікування для учасників.

4. Метод партнерства: Заснований на стратегічних партнерстві між ресторанною мережею та іншими компаніями для створення комплексних пропозицій та нагород.

5. Ігровий метод: Нагороди надаються у вигляді ігор, що додає цікавості та елементу розваги до програми лояльності.

6. Органічний метод: Винагорода надається у вигляді користування самою продукцією, створюючи унікальну вигоду для постійних відвідувачів та формуючи особливий клуб для учасників.

## **Висновки 1 розділу:**

Загальний висновок з вищесказаного полягає у тому, що створення та ефективне управління програмами лояльності має вирішальне значення для успішної ресторанної мережі. Розглянуті різні методи формування лояльності надають ресторанам різноманітні інструменти для залучення та утримання клієнтів.

Простий метод, який базується на нарахуванні балів за кожну покупку, є легким і доступним, особливо для вітчизняних ресторанів. Ярусний метод сприяє стимулюванню конкуренції та відданості серед клієнтів на різних рівнях програми. Відкладений метод передбачає винагороду після певного часу, що збуджує очікування та сталу участь. Метод партнерства виявляється ефективним через стратегічні співпраці, а ігровий метод додає елемент розваги та цікавості.

Органічний метод, що передбачає винагороду в користуванні самою продукцією, та інші підходи підкреслюють важливість інновацій та унікальності в програмах лояльності. Зазначено, що лояльні клієнти вимагають мінімальних вкладень у маркетингу, оскільки їхня відданість підтримується різними факторами.

Ресторани повинні враховувати різноманіття клієнтів та використовувати різні стратегії для утримання та залучення різних груп. Програми лояльності можуть служити ключовим інструментом у вигляді довгострокового відносин із клієнтами, забезпечуючи вигоди для обох сторін.

Висновки з вище описаного свідчать про важливість рівня лояльності у зусиллях з утримання та збільшення клієнтської бази. Розробка інвестиційних стратегій для кожного сегмента споживачів є ключовою, враховуючи профіль кожної групи. Лояльні клієнти можуть потребувати мінімальних витрат на маркетинг, оскільки їхня відданість підтримується різними факторами. У той час як для залучення та утримання непостійних клієнтів, необхідні значні інвестиції у створення та розвиток програм лояльності, оскільки ця група має потенціал приносити найбільший прибуток у майбутньому.

Узагальнюючи вищесказане, слід відзначити, що обслуговування, якість товарів та ціноутворення впливають на сприйняття клієнтами закладу, і що правильно структурована програма лояльності може стати важливим інструментом для утримання і привертання клієнтів.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»

### 2.1. Сучасний стан ринку громадського харчування в умови війни

Умови війни, спричинені російською агресією, розгортають свої впливи на всі аспекти життя українців, а ресторанний ринок не залишився осторонь. У таких непростих обставинах, виживання бізнесу вимагає надзвичайної адаптивності, гнучкості та інноваційних рішень.

*Зміни на ресторанному ринку у 2023 році:* Кількість закладів, які тимчасово припинили свою роботу після російської агресії, виявилася значною. Проте, за перші три місяці війни вдалося відновити роботу 70% закладів. Загалом, протягом великої війни ресторанний ринок скоротився з 36 500 до 32 000 закладів.

*Динаміка реєстрацій:* У 2023 році спостерігається значний приріст реєстрацій фізичних осіб-підприємців та товариств з обмеженою відповідальністю з ресторанными кваліфікаціями. Зокрема, кількість реєстрацій зросла до 13 721, що становить суттєвий приріст порівняно з попередніми роками.

*Вплив блекаутів на ресторанний бізнес:* Перший тиждень блекаутів суттєво позначився на рівні доходів, особливо в західних регіонах. Найвищі втрати виручки були зафіксовані в Чернівецькій області (15%), Тернопільській області (14%) та Хмельницькій області (13%). Загалом величина втрат визначалася за географічним положенням, але другий тиждень блекаутів став критичнішим для бізнесу в багатьох областях.

*Зміни в середньому чеку та виручці закладів:* Дослідження свідчить про збільшення середньої виручки закладів ресторанного бізнесу на 40% у порівнянні з 2022 роком. Також варто відзначити, що середній чек в ресторанах рос на 38%. Незважаючи на високий рівень доходів, відвідуваність закладів встановила нове плато у порівнянні з попереднім роком.

Ресторанний ринок в Україні пройшов через значні труднощі через російську агресію. Однак, виявивши велику адаптивність, багато закладів змогли відновити роботу та навіть збільшити свої доходи. Висока активність у створенні нових бізнесів свідчить про віру в можливості виживання та розвитку ресторанного сегменту на українському ринку.

Аналітики Pro-Consulting провели аналіз ринку кав'ярень в Україні, звертаючи увагу на вплив воєнно-політичних подій та пандемії COVID-19. Дослідження охоплює ринок кави, включаючи косметичні продукти на основі органічних компонентів.

У ході аналізу було висвітлено основних учасників ринку, проаналізовано динаміку продажів, структуру ринку кав'ярень та інші ключові аспекти. Визначено, що значна частка споживання кави в Україні припадає на імпортовані продукти, і місцеве виробництво зазвичай включає обробку та фасування імпортованих кавових зерен.

Спостерігається, що тенденції на ринку кави в Україні відповідають світовим тенденціям, але ситуація з військовими подіями та пандемією COVID-19 вплинула на зменшення споживання кави у 2020 році на 4,6 тис. тонн порівняно з 2019 роком. Це спричинене економічною нестабільністю та обмеженнями імпорту через воєнний конфлікт та пандемію.

До настання воєнно-політичних подій культура споживання кави в Україні зазнавала змін, акцентуючи увагу на закладах громадського харчування. Але військова ситуація та пандемія COVID-19 змусили українців переглянути свої звички, зменшивши відвідування кав'ярень та переведучи офісних працівників на дистанційну роботу, що призвело до зростання споживання кави вдома.

Сегментація ринку за ціновими категоріями вказує на те, що найбільш популярним є низький ціновий сегмент, де вартість чашки "Американо" складає 18 грн. Такі цінові та споживчі зрушення стали результатом не лише економічних чинників, але й впливу воєнних подій та пандемії на соціокультурну динаміку в Україні.

## Структура споживання кавових напоїв в Україні за видами, в кількісних показниках, чашок

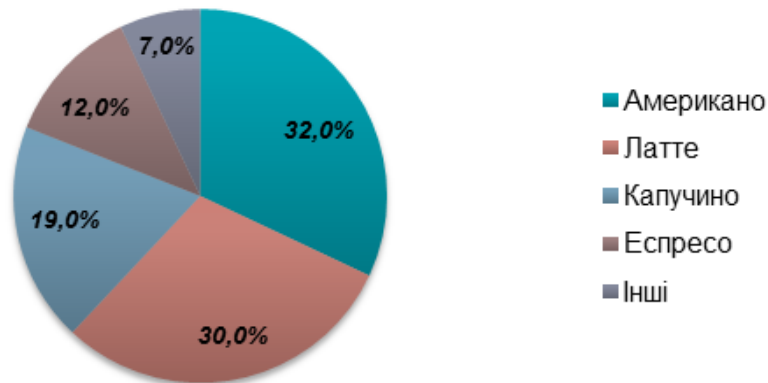


Рис. 2.1. Сегментація ринку за цінovими категоріями

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Загальний характер росту ринку, визначений зростанням обсягів у 2020 році порівняно з 2018 роком, свідчить про те, що спад у 2020 році є виключно наслідком пандемії COVID-19. Українські кав'ярні, крім кави, пропонують різноманітні супутні товари, такі як рослинне і тваринне молоко, сиропи, топінги, солодоці, тістечка та інша випічка. Запит на здорове харчування призвів до розширення асортименту кав'ярень, включаючи також горіхи, які пропонують у вигляді снєків.

Видно, що ринок кофеїну демонструє менший темп зниження, ніж, наприклад, ринки кавових барів і ресторанів. Це зумовлено розвитком сегмента кав'ярень "на винос", які під час пандемії почали швидко розширюватися. У великих та туристичних містах кав'ярні активно розвиваються, а лідерами за обсягами реалізації є Київ, Харків, Дніпро, Закарпатська та Львівська області. Певні регіони, такі як Львів, визначаються традиційним споживанням кави, розглядаючи її як напій з багатою історією.

Майже третина всіх кав'ярень в Україні зосереджена в столиці, близько 10% у Харкові, 7,4% в Одесі, понад 4% в Львові і також в Дніпрі. Прогнозується, що частка споживання кави в сегменті HoReCa продовжить зростати. Загалом,

ринок кав'ярень в Україні динамічно розширюється, що зумовлено зростаючим попитом. Нові сильні гравці та інвестори активно вкладають кошти у відкриття нових закладів, розвиваються мережі. Також залишається попит на авторські кавові магазини і міні-кав'ярні з індивідуальним кавовим меню і атмосферою, у яких працюють професійні баріста. Зростанню ринку кав'ярень в Україні сприяє також збільшення середньої заробітної плати, яка зростала на 87% з початку 2017 року.

### Структура споживання кави в Україні за сегментами в 2022 році

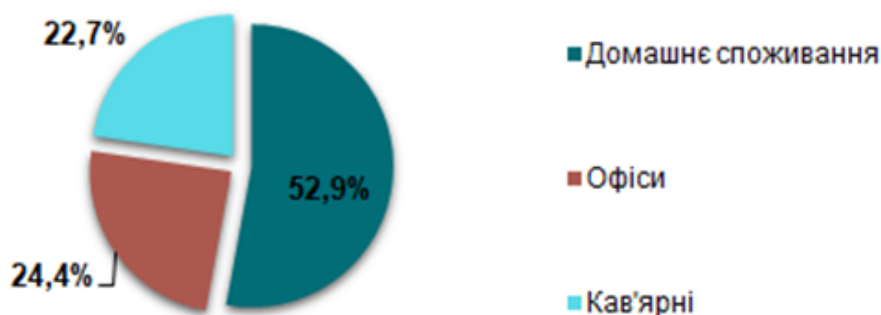


Рисунок 2.2 Основні тенденції на ринку кав'ярень 2022 році

Джерело: Складено автором на основі [3]

В результаті проведеного дослідження були визначені основні тенденції на ринку кав'ярень в Києві, враховано вплив зовнішнього середовища, встановлено динаміку цін та проведена оцінка споживання по різних районах міста. Загальні висновки свідчать про те, що ринок кав'ярень продовжує зростати, навіть при наявності загроз воєнного часу, та виявляє стійкість бізнесу та суспільства. Умови нестабільності викликали адаптацію власників, які коригують бізнес-моделі, розширюють напрями та впроваджують нові формати роботи.

У попередні роки український ринок кави розвивався відповідно до глобальних тенденцій, з виростом виробництва та стійким збільшенням попиту. Зокрема, одним із ключових факторів зростання було безмитне ввезення

зеленого кавового зерна. Наявність цього привілею дозволила компаніям в Україні обсмажувати каву в межах країни, що було ефективним бізнес-моделлю, оскільки вартість обсмаженого зерна перевищує ціну зеленого вдвічі. Проте у 2022 році великий вплив на ринок справила повномасштабна війна та її наслідки.

Останнім часом відбувалося зростання обсягів споживання як економічної, так і спеціалізованої кави. Нові мережеві учасники, представлені на АЗС, супермаркетах та магазинах поруч із будинками, активно входили на ринок, пропонуючи відносно доступну та "швидку" каву в паперовому стаканчику для вносу. Це спричинило розширення клієнтської бази та зміну позиціонування самого напою. З іншого боку, розвивається і сегмент особливої кави та кав'ярень третьої хвилі. Зацікавленість альтернативною кавою, такою як фільтрована та інші подібні, також зростає. Це свідчить про те, що серед клієнтів, які не цінують "швидку каву", зростає інформованість щодо нових трендів у світі кави.

Зростання кавового ринку в Україні визначається, насамперед, зростанням популярності кави як такого. Український ринок кави адаптується до світових тенденцій, де спостерігається збільшення виробництва, стабільний ріст попиту та загальний зріст обсягів ринку, особливо через залежність вітчизняного виробництва від імпортних поставок сировини.

### Структура споживання кави в Україні за сегментами у 2022 році

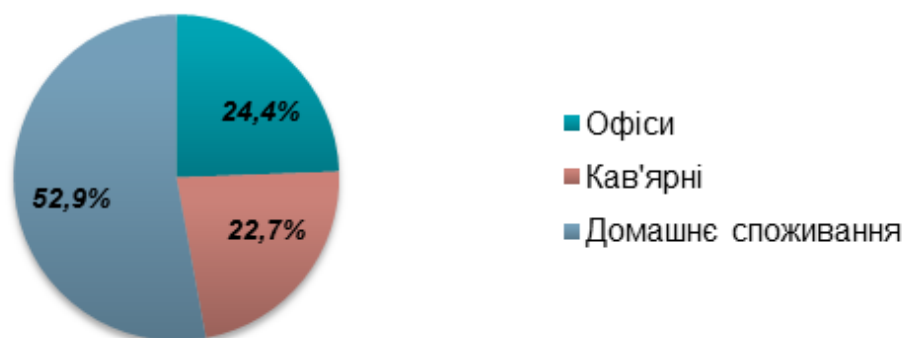


Рисунок 2.3 Структура споживання в Україні кави у 2022 році

Джерело: Складено автором на основі [3]

Одним із ключових факторів цього зростання є безмитне ввезення зеленого кавового зерна, оскільки Україна не вирощує власні кавові зерна, але завдяки цьому привілею може обсмажувати каву в межах країни. Релевантність кавового бізнесу підкреслюється ефективністю цієї бізнес-моделі, оскільки вартість обсмаженого зерна вдвічі перевищує ціну зеленого.

Основні тенденції, спостережені на ринку кав'ярень в Україні з 2021 року, включають:

1. Зростання попиту на натуральну каву в зернах замість розчинної.
2. Збільшення імпорту кави на 63% протягом останніх 5 років та його подальше зростання.
3. Збільшений попит на каву "to go" через швидкий ритм життя.
4. Зростання популярності безлактозного та рослинного молока для приготування кави.
5. Збільшення уваги до екологічних та сталевих трендів, таких як використання власних склянок та відмова від одноразового пластику.
6. Поширення інді-кафе у великих містах, які пропонують не лише каву, але й продаж меленої або зернової кави у власній упаковці.
7. Сезонність споживання кави зберігається на невеликому рівні, з легким зниженням улітку на 2-4%.
8. Заправки WOG, ОККО, Shell та McDonald's активно конкурують за частку ринку кав'ярень.
9. Зростання кількості офіційних імпортерів та зменшення контрабанди кави.
10. Попит на нові смаки та кавові коктейлі.
11. Збільшення вимог до кав'ярень, де клієнти шукають не лише смачної кави, але й високоякісного сервісу та особливої атмосфери.
12. Підвищення лояльності клієнтів до конкретних кав'ярень.

Найбільший обсяг кавового споживання залишається в домашніх умовах, з гіпермаркетами і супермаркетами як основними точками продажу. Однак

частка кав'ярень збільшується, проте становить лише 26% від загального споживання кавових напоїв.

### Структура споживання досліджуваних сегментів кави в Україні

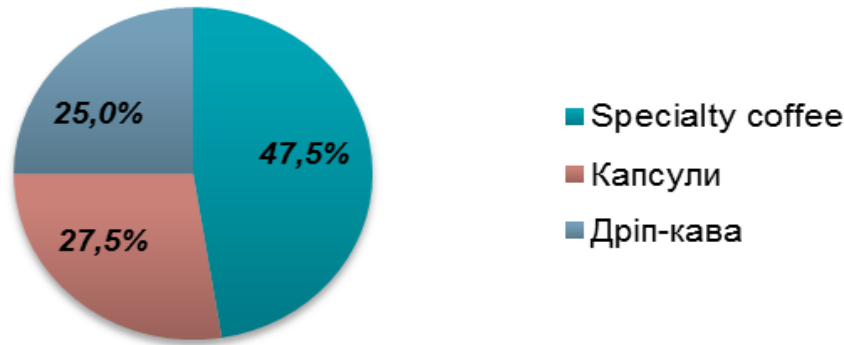


Рисунок 2.4. Кавовий ринок в Україні: тенденції (*HoReCa та Fresh Coffee*)  
Джерело: Складено автором на основі [3]

*Кавовий ринок в Україні: тенденції та аналіз.* Український ринок кавових закладів показує стійкий ріст та визначається рядом чинників, які варто враховувати для ефективної діяльності у цьому секторі.

1. *Динаміка ринку та конкурентоспроможність.* З більш ніж 4 тисячами кав'ярень в Україні [1], ринок зазнає інтенсивного росту, що відображає інтерес споживачів до кавової культури. Зростання кількості закладів, однак, призводить до підвищення рівня конкуренції. Кав'ярні, щоб привертати увагу клієнтів, повинні акцентувати на унікальних аспектах, таких як якість напоїв, обслуговування та атмосфера.

2. *Популярність HoReCa та Fresh Coffee.* Розвиток галузі HoReCa (готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу) стимулює попит на "fresh coffee". Погодження угод з країнами-виробниками, такими як В'єтнам і Бразилія, дозволяє розширювати асортимент і підвищувати якість кави на ринку.

3. *Зміна культури вживання кави.* Тенденції в споживанні кави зазнають змін. Замість класичної домашньої чи офісної кави, українці все частіше

вибирають заклади HoReCa або кав'ярні. Це свідчить про зростання культури вживання кави, де споживачі шукають нові враження та високу якість.

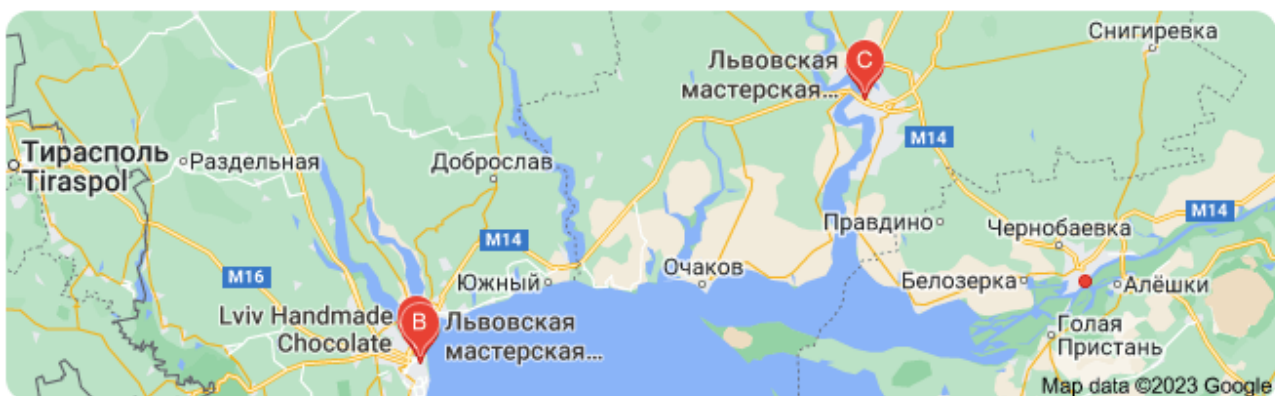
4. Зовнішні фактори та європейська залежність. Український ринок кави значно впливається європейськими тенденціями, оскільки близько 45% світового експорту кави імпортується саме Європою. Взаємодія з європейськими стандартами та трендами може визначати успіх бізнесу на внутрішньому ринку.

5. Використання професійних кавових машин. Поступово збільшується використання професійних та напівпрофесійних кавових машин вдома та в офісах, що створює попит на вищу якість кави та розвиває культуру вживання.

## 2.2. Загальна характеристика та історія підприємства

Підприємство «Львівська Майстерня Шоколаду» було заснована 2009 року у Львові та стала невід'ємною частиною бренду сучасного Львова, адже місто віддавна славиться «добрим солодким», і ще з XIX ст. шоколад зі Львова експортувався до всієї Європи. Вже більше 10-ти років шоколад від ЛМШ є традиційним сувеніром, який разом зі спогадами везуть зі Львова, а для львів'ян він став справжньою гордістю.

Адреса :



### Львів

[вул. Кульпарківська, 226А, ТРЦ "Victoria Gardens"](#)

[вул. Стрийська, 30, ТРЦ "King Cross Leopoldis"](#)

[вул. Любінська, 168, Міжнародний аеропорт "Львів"](#)



[вул. Сербська, 3](#)

"Львівська Майстерня Шоколаду" визначається як виробник ексклюзивних ручної роботи шоколадних виробів, який об'єднує сучасні традиції якості та смаку. Заснована в серці Львова, кожен шоколадний виріб представляє унікальну історію, від ідеї до вражаючих відгуків гостей.

**Одеса**

[вул. Пушкінська, 76](#)

пн-нд: 09:30-18:00

[вул. Дерибасівська, 31](#)

пн-нд: 10:00-21:00

Історія створення цукерок розпочалась із задуму подружжя Наталії та Володимира Дубових. Вони експериментували з різними рецептурами та вибрали дванадцять видів цукерок, п'ять із яких стали справжніми хітами, такими як Львівська Амурка, Марц і Панна, Кайзервальд, Цісарська та Бернардинка. Починаючи з 2009 року, виробництво шоколаду постійно розширювалося.



м. Львів, вул. Сербська, 3 - Л...

Львівська Майстерня Шо...



Львівська майстерня шокол...

Facebook



Львівська майстерня шокол...

Facebook

<https://www.chocolate.lviv.ua/#main>

[tell\\_us@chocolate.lviv.ua](mailto:tell_us@chocolate.lviv.ua)

Незважаючи на збільшення кількості майстерень, основні принципи виготовлення шоколадних виробів залишаються сталими. Шоколад виготовляється виключно в Львові з використанням європейської сировини вищої якості та натуральних інгредієнтів. Процес виробництва виконується

виключно професіоналами, а не автоматизованими машинами. Кожен виріб обробляється з особливою увагою, а продаж здійснюється тільки через власні чи франчайзингові крамниці, що забезпечує повний контроль за всім процесом виробництва.

Асортимент цукерок налічує понад 60 видів марципанових, горіхових, трюфельних, пралінових, шоколадно-карамельних та шоколадно-кремових цукерок. Крім того, "Львівська Майстерня Шоколаду" пропонує різноманіття шоколадних вафель, драже, горіхів у шоколаді, шоколадних фігурок та ексклюзивних виробів, створених талановитими майстрами шоколадної справи. Усі вироби виготовляються вручну великою командою шоколатьє в Львові та розподіляються по всій Україні.

В 2010 році «Львівська Майстерня Шоколаду» почала дарувати частинку Львова по всій Україні та виросла в мережу шоколадних крамниць і кав'ярень, в яких панує унікальна «львівська атмосфера». В грудні 2015 року ЛМШ розпочала розвиток мережі в Азії відкриттям закладу в серці Азербайджану – місті Баку і успішно розвивається до тепер. На сьогодні Львівська Майстерня Шоколаду представлена 52 закладами в 28 містах України, у тому числі 4 успішні у Баку.

Приватне підприємство «Львівська майстерня шоколаду» – зареєстровано 11.12.1996 року виконавчим комітетом Львівської міської Ради. Номер запису про включення відомостей про юридичну особу до Код ЄДРПОУ: 23957987

Форма власності підприємство кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» – приватна. Дочірніх підприємств, представництв, філій та інших відокремлених підрозділів не створювалося, і не відбулося жодних змін у організаційній структурі порівняно з попереднім звітним періодом. Всі виробничі підрозділи розташовані за місцезнаходженням товариства.

Основною метою ресторану є отримання максимального прибутку в процесі виробництва і реалізації продукції, а також надання послуг. Кав'ярня "Львівська майстерня шоколаду" вирізняється унікальним сервісом, що підвищує рівень гостинності на новий підйом.

**Місія бренду "Львівська майстерня шоколаду"** визначена як "Бути улюбленим місцем і способом живлення наших відвідувачів". Проте, для більш точного визначення місії кафетерію "Львівська майстерня шоколаду", важливо деталізувати спрямованість діяльності, цільову аудиторію, спосіб задоволення потреб та врахування конкурентних позицій. Таким чином, **уточнена місія кафе "Львівська майстерня шоколаду"** формулюється як "Надати кожному споживачеві доступ до високоякісної готової кави та кавових напоїв та шоколаду у такий спосіб, щоб зробити спілкування більш приємним та зручним".

На основі визначеної місії можна сформулювати стратегічне бачення та стратегічні цілі розвитку підприємства "Львівська майстерня шоколаду". Стратегічне бачення спрямоване на менеджмент підприємства і визначає бажаний стан та ціннісні орієнтири бізнесу. Воно втрачає актуальність при досягненні бажаного стану організації.

*Стратегічне бачення* відповідає на питання: що ми хочемо досягнути як суб'єкт бізнесу і як ми плануємо це зробити.

*Стратегічні цілі* представляють собою систему основних маркетингових показників розвитку компанії в довгостроковому періоді.

*Аналіз внутрішнього середовища підприємства* включає комплексну оцінку та характеристики різних факторів, які є найбільш важливими для подальших аналізів, порівнянь та оцінок. Серед цих факторів виділяються наступні групи:

#### **Організація управління кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»:**

Наявність стратегії розвитку.

Адекватна цілям організаційна структура.

Наявність корпоративної культури.

Структура управління підприємства об'єднує аналіз організаційної структури та визначення відповідності фактичної організаційної структури встановленим цілям і принципам організаційної структури. У випадку "Львівської майстерні шоколаду" рекомендується звернутися до ( рисунка 2.5. ) для детального розгляду організаційної структури управління.



Рис. 2.5. Організаційна структура підприємства .

*Джерело: Складено автором на основі [3]*

Структура управління кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" є лінійною, що означає встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдністю та чіткістю розпорядження та координації дій. На вищому рівні управління кав'ярнею стоїть директор, який керує діяльністю закладу і формує стратегію для збереження та підвищення прибутку та конкурентоспроможності. Директор визначає організаційну структуру, призначає керівників відділів та підрозділів, укладає угоди, стверджує штат, встановлює заробітну плату, видавальницькі накази та надає вказівки, які є обов'язковими для всіх працівників закладу.

**Персонал кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»:** кваліфікація та компетентність працівників. система навчання та розвитку персоналу. мотиваційна політика. Середній вік працівників на підприємстві «Львівська майстерня шоколаду» становить 20 років. Робочий час кав'ярні охоплює період з 9:00 до 22:00 години. Підприємство взаємодіє з рядом постачальників, оптово-торговельних баз і магазину "Магніт". Зокрема, кава для кав'ярні замовляється у

визнаних в Україні виробників кави, таких як "Madeo" і "Grand Rich".*кадрів:* Аналіз рівня зміни персоналу в кав'ярні, що вказує на стабільність або нестабільність кадрового складу. У даному випадку вказується на низький рівень плинності кадрів.

*Мотиваційна система оплати праці:* Оцінка системи стимулювання та винагородження праці працівників, включаючи зарплатні пакети, бонусні системи та інші переваги.

*Управління персоналом:* Аналіз ефективності процесів управління персоналом, включаючи набір, розвиток, оцінку та утримання працівників. Ці фактори спільно формують стратегію управління персоналом кав'ярні та впливають на загальний успіх та ефективність її діяльності.

**Виробнича діяльність та технологія кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»:** ефективність виробничих процесів, використання інноваційних технологій, якість виробництва. Підприємство взаємодіє з рядом постачальників, оптово-торговельних баз і магазину "Mag". Зокрема, кава для кав'ярні замовляється у визнаних в Україні виробників кави, таких як "DEO" і "Grand Rich".

**Фінанси кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»:** Фінансова стабільність, ліквідність та платоспроможність, фінансові показники результативності.

**Маркетинг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»:** рекламна стратегія та позиціонування бренду, задоволення потреб споживачів, аналіз конкурентоспроможності.

Кожна з цих груп факторів внутрішнього середовища підприємства вимагає докладного аналізу та оцінки, щоб визначити сильні та слабкі сторони організації та визначити напрямки подальшого розвитку. При проведенні конкурентного аналізу підприємства, крім оцінки зовнішнього середовища, важливо оцінити сильні і слабкі сторони його внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище підприємства – це внутрішні фактори, які є результатом управлінських рішень та впливають на його функціонування та розвиток.

### 2.3. Дослідження внутрішнього середовища

Діагностика та аналіз внутрішнього середовища "Львівської майстерні шоколаду" є важливим для визначення сильних і слабких сторін організації, порівняння їх із даними конкурентів, а також для оцінки позиції підприємства у контексті зовнішнього середовища. Аналіз фінансів є ключовим компонентом в оцінці ефективності кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду". Розглянемо економічну складову закладу, яка піддавалася систематичному та всебічному поточному контролю з боку менеджменту підприємства, а також порівняємо досягнуті показники з рівнем минулих років. Важливі аспекти аналізу фінансів включають кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»:

**Дохід від реалізації:** аналіз динаміки та структури доходів з продажу продукції та послуг.

**Собівартість продукції:** оцінка вартості виробництва товарів та послуг, у тому числі зміни в собівартості та її вплив на прибутковість.

**Інші операційні доходи та витрати:** вивчення джерел та обсягів інших операційних доходів та витрат, що може включати різноманітні операції, які впливають на прибуток.

**Адміністративні витрати та витрати збуту:** оцінка ефективності управління та затрат на збут продукції.

**Прибуток та чистий прибуток:** аналіз загального прибутку та чистого прибутку, що вказує на фінансовий успіх кав'ярні.

**Фінансова стійкість та платоспроможність:** оцінка здатності кав'ярні розраховуватися зі своїми зобов'язаннями та уникати фінансових криз.

Ці аспекти дають повну картину економічного стану кав'ярні та можуть слугувати основою для розробки стратегій фінансового управління та планування. На основі даних внутрішньої звітності «Львівська майстерня шоколаду» проведемо аналіз даних економічної діяльності кав'ярні, дослідивши структуру та динаміку окремих статей звітності. Результати аналізу наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників балансу кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у  
2020-2022 рр., грн.

Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
<b>I. Необоротні активи</b>					
<b>Основні засоби:</b>	216701	217444	211388	-5313	97,548
первісна вартість	752289	770697	788263	35974	104,782
Знос	532190	553253	576875	44685	108,396
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	207	207	0,000
Відстрочені податкові активи	6123	5559	5096	-1027	108,396
<b>Усього за розділом I</b>	<b>248745</b>	<b>223003</b>	<b>216691</b>	<b>-32054</b>	<b>0,000</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
<b>Запаси</b>	141288	127306	111388	-29900	78,838
Виробничі запаси	41907	32038	22074	-19833	52,674
Незавершене виробництво	31234	4524	7001	-24233	22,415
Готова продукція	88654	90744	82313	-6341	92,847
Дебіторська заборгованість за продукцію	56909	79223	154950	98041	272,277
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	8443	5682	1076	-7367	12,744
з бюджетом	16453	13655	9871	-6582	59,995
Інша поточна дебіторська заборгованість	616	36	735	119	119,318
Гроші та їх еквіваленти	44812	59579	32171	-12641	71,791
Інші оборотні активи	2189	2785	3425	1236	156,464
<b>Усього за розділом II</b>	<b>267459</b>	<b>288266</b>	<b>313616</b>	<b>46157</b>	<b>117,258</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу</b>	<b>1096</b>	<b>1096</b>	<b>1096</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>
<b>Баланс</b>	<b>500646</b>	<b>512365</b>	<b>531403</b>	<b>30757</b>	<b>106,143</b>

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.1 можемо зробити висновок, що протягом аналізованого періоду ТОВ "Львівська майстерня шоколаду" продовжувало демонструвати прибутковість, зокрема в 2022 році спостерігається значне зростання чистого прибутку. За результатами, представленими у табл. 2.10, видно, що компанія збільшила дохід від реалізації продукції на 100% протягом 2020-2022 років. Проте слід відзначити, що собівартість продукції також зросла на 97%, що призвело до ефекту зростання виручки. Відзначається значне зростання інших операційних доходів підприємства на 22,6%, а також аналогічне збільшення інших операційних витрат на 57%. Адміністративні витрати та витрати збуту також показують тенденцію до зростання.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників оборотності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2020-2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,28	0,31	0,33	0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,81	7,21	4,73	-0,09
Коефіцієнт оборотності запасів	8,78	9,93	10,38	1,60
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,35	0,40	0,42	0,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	160,18	414,48	128,64	-31,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,02	17,69	20,15	2,13
Термін обороту активів	1305	1163	1092	-213
Термін обороту оборотних активів	76	51	77	1
Термін обороту запасів	42	37	35	-6
Термін обороту дебіторської заборгованості	2	1	3	1
Термін обороту кредиторської заборгованості	20	21	18	-2
Операційний цикл	43	38	38	-5
Фінансовий цикл	63	58	56	-7

*Джерело: розраховано автором*

Це також підтверджує (табл. 2.2) динаміка необоротних активів, оскільки не відбувається суттєвого приросту основних засобів, а рівень зносу наявних зростає. Оборотні активи зросли у 2022 році у порівнянні з 2020 роком на 23,55%,



переважно за рахунок зростання заборгованості за виданими авансами. Далі проведемо аналіз основних показників оборотності активів та пасивів досліджуваного підприємства.

Загальний приріст чистого прибутку за аналізований період склав 23,3%. Підприємство є прибутковим, а розподіл прибутку і покриття збитків здійснюється відповідно до рішень директора, включаючи створення та поповнення резервного капіталу, покриття збитків та інші виробничі цілі. Однак для отримання повної карти фінансової стійкості важливо провести аналіз рентабельності у динаміці. Далі розглянемо основні показники ліквідності активів досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка показників ліквідності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2020-2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
Загальний коефіцієнт покриття	0,65	0,37	0,67	0,02
Проміжний коефіцієнт покриття	0,29	0,10	0,37	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,04	0,23	0,01

*Джерело: розраховано автором*

Згідно з таблицею 2.3 можна зробити висновок, що підприємство не може вчасно розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями навіть за рахунок усіх своїх оборотних активів. Це створює високі ризики неплатоспроможності та може призвести до виникнення кризи. З іншого боку, абсолютна ліквідність у 2020 та 2022 роках перевищує рекомендоване значення 0,2. Це означає, що підприємство може вчасно розрахуватися готівкою за своїми терміновими зобов'язаннями. Однак в довгостроковій перспективі така ситуація несе високий фінансовий ризик. За даними табл. 2.4 можна зробити висновок про позитивну динаміку зростання оборотності активів підприємства та скорочення терміну їх

обороту на 213 днів. Таким чином, спостерігається скорочення операційного та фінансового циклів підприємства, що дозволяє генерувати додатковий дохід.

Далі розглянемо динаміку основних показників фінансової стійкості. За даними таблиці 2.4. можна зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким, що підтверджується високим значенням показника фінансової стійкості. Залежність від зовнішніх джерел фінансування вважається відносно низькою, і значна частина зобов'язань є довгостроковою. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників фінансової стійкості кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2020-2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт автономії	0,80	0,79	0,79	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25	1,26	1,27	0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,93	0,95	0,91	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,88	0,89	-0,02
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,25	0,26	0,27	0,01
Коефіцієнт стійкості фінансування	1,10	1,13	1,12	0,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,20	0,21	0,21	0,01

*Джерело: розраховано автором*

З таблиці видно, що кав'ярня "Львівська майстерня шоколаду" має недостатньо високі показники фінансової стійкості. Особливу увагу слід звернути на коефіцієнт фінансової залежності, який має негативне значення, свідчаючи про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу свідчить про неефективне використання капіталу. Якщо частка позикових коштів у сумі активів в кав'ярні вища, ніж у конкурентів, це може призвести до збільшення ціни залучення коштів. Також негативним є коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, що обмежує можливість підприємства адаптуватися до дій

конкурентів. Протягом весь періоду аналізу компанія ТОВ "Львівська майстерня шоколаду" залишалася прибутковою, і зростання чистого прибутку, особливо у 2022 році, є значущим. За даними таблиці 2.10 можна зробити висновок, що ТОВ "Львівська майстерня шоколаду" збільшило дохід від реалізації продукції на 100% протягом 2020-2022 років.

Таблиця 2.5

Динаміка формування фінансового результату кав'ярні  
«Львівська майстерня шоколаду» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	2094378	2124758	2107131	12753	100,609
<b>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	2057809	2079418	2009000	-48809	97,628
<b>Валовий: прибуток</b>	34978	45340	98131	63153	280,551
<b>Інші операційні доходи</b>	7897	9769	17874	9977	226,339
<b>Адміністративні витрати</b>	31675	33975	35510	3835	112,107
<b>Витрати на збут</b>	14562	16769	19574	5012	134,418
<b>Інші операційні витрати</b>	16543	17697	9508	-7035	57,474
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	21897	0	51413	29516	234,795
<b>Інші фінансові доходи</b>	12781	22761	1503	-11278	11,760
<b>Інші доходи</b>	11	2	20	9	181,818
<b>Фінансові витрати</b>	17877	22761	1366	-16511	7,641
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	8909	13330	0	-8909	0,000
<b>Витрати (дохід) з податку на прибуток</b>	1783	2347	5375	3592	301,458
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	19801	-15677	46195	26394	233,296

Джерело: розраховано автором

Проте важливо відзначити, що собівартість продукції також зросла на 97%, що призвело до зростання виручки. Інші операційні доходи підприємства суттєво зросли на 226%, а витрати збуту зросли на 57%. Адміністративні витрати також зростають, разом з витратами на збут. Загальний чистий прибуток збільшився на 233% за вказаний період. (табл. 2.5.).

Підприємство є прибутковим, але директор визначає порядок розподілу прибутку, включаючи створення резервного капіталу, покриття збитків та інші виробничі цілі. Однак для отримання повної карти ефективності діяльності необхідно проаналізувати рентабельність у динаміці. Результати аналізу наведені у (таблиці 2.6.)

Таблиця 2.6.

Динаміка показників рентабельності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»  
у 2020-2022 роках, %

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
Рентабельність продажів	8,9	7,4	10,5	1,5
Рентабельність продукції	0,17	0,45	3,11	2,9
Рентабельність операційної діяльності	5,91	5,31	10,66	4,8
Рентабельність господарської діяльності	0,14	0,39	2,63	2,5
Рентабельність активів	0,04	0,13	0,93	0,9
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,16	1,18	1,1

*Джерело: розраховано автором*

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ "Львівська майстерня шоколаду" є прибутковим підприємством з високою рентабельністю. Діяльність підприємства відзначається фінансовою стійкістю, що підтверджується підвищенням показників оборотності як активів, так і пасивів, а також скороченням фінансового та операційного циклу. Однак слід зазначити наявність негативних тенденцій, таких як низькі показники

ліквідності, що може призвести до кризи неплатоспроможності, а також відсутність оновлення основних засобів та наявність накопичених непокритих збитків. Окрім економічного аналізу, важливим є вивчення організаційної структури підприємства, оскільки її логіка та ефективність функціонування суттєво впливають на можливість "Львівської майстерні шоколаду" реагувати на конкурентне оточення.

П'ятий фактор, маркетинг, визначається як сильна сторона підприємства, і це підтверджується наступними аспектами: Висока якість асортименту, засвідчена сертифікатами виробника. Якісне обслуговування, що формується особистим підходом до кожного клієнта, активною допомогою персоналу та гнучкою системою знижок. Позитивний імідж підприємства, який виникає завдяки відповідності правилам та етиці торгівлі, гарантіям і якості товарів та послуг. Ефективне представлення асортименту на веб-сайті закладу, що дозволяє здійснювати вибір онлайн та залишатися в безпеці під час періодів самоізоляції, зумовленої пандемією коронавірусу.

## 2.4. Аналіз маркетингових факторів

Кавовий ринок в Україні: динаміка та тенденції споживання

*1. Профіль споживача та споживання.* Сучасний українець виявляє збільшений інтерес до кавової культури. Щорічно в середньому він випиває 3 кг меленої кави, а споживання кави поза домом становить близько 100 чашок на рік. Важливо відзначити, що споживання все більше зміщується на натуральну зернову або мелену каву.

*2. Частота та популярність споживання.* Майже половина споживачів вживає каву 1 раз на місяць, ще третина - 1 раз в 2-3 тижні. Тенденція свідчить про те, що кава стає популярним напоєм для більш широкого кола споживачів, які вибирають цей напій не лише як щоденний стимулятор, але і як частину свого розвагового вибору.

3. *Динаміка імпорту та виробництва.* За даними 2022 року, обсяги імпорту кави зросли на 28,6% порівняно з попереднім роком. Українське виробництво кави також виросло на 24,3%, що свідчить про зростання попиту та важливість розвитку внутрішнього виробництва.

4. *Розвиток кавових закладів.* За останній рік в Києві відкрилося 42 нові кав'ярні. Мобільні кав'ярні виявляються найбільш швидкозростаючим сегментом, завдяки невеликим інвестиціям, короткому терміну окупності та гнучкості у виборі локацій.

5. *Ринок громадського харчування в Одесі.* Місто Одеса демонструє стійкий ріст у галузі громадського харчування, збільшуючись приблизно на 20-25% щорічно. Це вказує на постійну популярність кавового бізнесу та готовність споживачів до нових кулінарних та кавових вражень.

Зростання ринку кавових закладів в Україні є перспективним, але вимагає уважного вивчення та адаптації до тенденцій споживачів та конкурентоспроможності. Розуміння ризиків і можливостей, що впливають з цих тенденцій, допомагає бізнесу ефективно реагувати та розвиватися в динамічному середовищі.

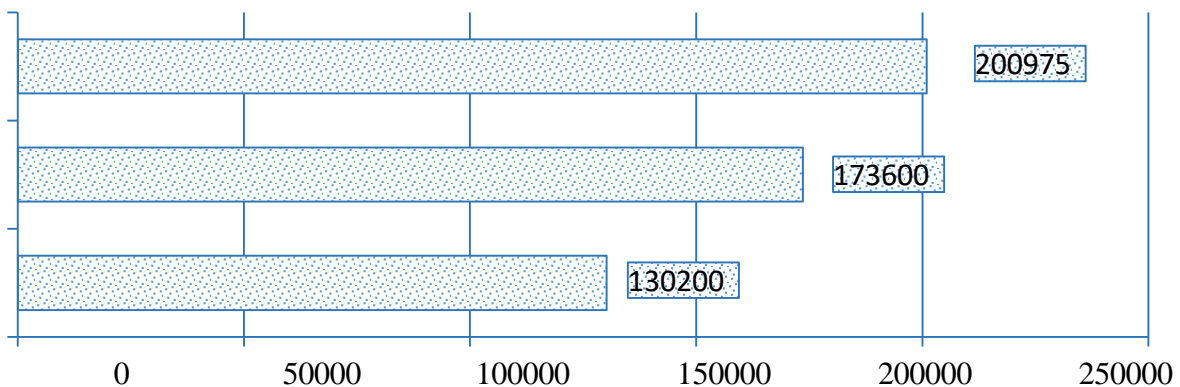


Рисунок 2.6. Динаміка обсягів продажу послуг кав'ярень у Одесі за 2021-2023 рр

Джерело [18]

Динаміка кавового ринку в Україні свідчить про високий рівень інтересу до кавової культури серед населення. Розширення вибору, зростання

виробництва та поява нових закладів підкреслюють перспективи цього сектору. Розуміння попиту та тенденцій є ключовими факторами успіху для бізнесу в галузі кави. Щоб розрахувати Індекс Херфіндаля-Хіршмана (Індекс Герфіндаля), необхідно мати дані про ринкові частки кожної мережевої кав'ярні у відсотках або в десятковому вигляді. Припустимо, що у вас є дані про ринкові частки трьох мережевих кав'ярень у відсотках: 1. Aroma kava: 40%, . Кавовий світ: 30%, 3. Coffee Time: 30%. Розрахунок Індексу Херфіндаля-Хіршмана відбувається за формулою:

$$In = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

де  $s_i$  - ринкова частка  $i$ -тої фірми,  $n$  - кількість фірм на ринку.

Підставимо значення:

$$In = (0.4)^2 + (0.3)^2 + (0.3)^2 = 0.16 + 0.09 + 0.09 = 0.34$$

Індекс Герфіндаля-Гершмана розраховується:

$$IHX = \sum Di^2, \quad (2.1)$$

де  $Di$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку.

$$IHX = 256+100+49+64+121+144+121+36+16+36+9=988.$$

Оскільки  $IHX < 1800$ , то ринок є конкурентним. Тепер оцінено рівень концентрації ( $CR_n$ ), який відображає сукупну ринкову частку трьох, чотирьох, п'яти або більше найкрупніших підприємств.

Коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ) розраховується за формулою:

$$CRn = \frac{Q1+Q2+\dots+Qn}{Q}, \quad (2.2)$$

де  $Q$  – загальний обсяг продажу на ринку.

За законом України «Про захист економічної конкуренції»

коефіцієнт розраховується у трьох видах :

$CR_1$  – дорівнює частки ринку найбільшого гравця ринку;  $CR_3$  – дорівнює сумі часток ринку трьох найбільших гравців;

$CR_5$  – дорівнює сумі часток ринку п'яти гравців ринку послуг.

Розрахуємо коефіцієнти.

З ваших розрахунків видно, що рівень концентрації ринку послуг мережевих кав'ярень у м. Одеса є невисоким за коефіцієнтами концентрації  $CR_1$ ,  $CR_3$ , і  $CR_5$ . Ось порівняння:

- $CR_1 = 16\% < 35\%$  - ринок неконцентрований,
- $CR_3 = 39\% < 50\%$  - середньо концентрований,
- $CR_5 = 60\% < 70\%$  - ринок не досягає високого рівня концентрації.

Отже, на основі розрахунків можна зробити висновок, що ринок послуг мережевих кав'ярень у м. Одеса не має високого рівня концентрації, що вказує на наявність конкурентної ситуації і можливість розвитку нових учасників ринку.

*Для аналізу факторів зовнішнього середовища використано методи STELV-аналізу та матриця ETOM.*

Найсильніший негативний вплив мають правові обмеження продажів через Covid-19 та підвищення цін на матеріали (каву). Відбір значущих факторів зовнішнього середовища здійснювався за матрицею ETOM-аналізу (англ. *Environmental Threats and Opportunities Matrix* – матриця загроз і можливостей зовнішнього середовища). Таким чином, як бачимо, на стан кав'ярного бізнесу найбільший позитивний вплив мають індивідуальні фактори, як тренди до якісного та цікавого життя, а також укріплення світових цінностей аудиторії. Експерти обиралися зі спеціалістів мережі «Львівська майстерня шоколаду». Ними стали: менеджер з продажів головного офісу, маркетинголог головного офісу та директор кав'ярні. У разі, коли одна і та ж подія або чинник є і можливістю, і загрозою, враховуються обидва варіанти, причому бальна оцінка у них завжди відрізнятиметься за показниками ваги і рейтингу. Рядки таблиці «Всього» містять загальну оцінку впливу на стратегію підприємства всіх груп чинників [22]. За допомогою цього методу кількість факторів було обмежено до 10-ти – 5 факторів можливостей і 5 факторів-загроз (див. ДОДАТОК 1).



Експертами була команда, яка здійснювала оцінку за методом ЕТОМ-аналізу: менеджер з продажів головного офісу, маркетолог головного офісу та директор кав'ярні. Усі експерти вказали на те, що основними силами є сила покупців (4,1), сила найближчих конкурентів та їх брендів (3,8). Як бачимо, ринок послуг кав'ярень у Дніпру має високий рівень влади постачальників (3,0). Коефіцієнт конкордації думки експертів дорівнює 0,85, це свідчить про високий рівень узгодженості висновків експертів:

$$K = 0,2 * 3 + 0,2 * 4,2 + 0,3 * 3,7 + 0,3 * 2,2 + 0,2 * 1,3 = 3,53.$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на підприємство.

Для досліджуваного підприємства найбільш ваговою є сила впливу споживачів на діяльність компанії та сила впливу поставщиків, тобто ринкове визначене як «ринок споживача». Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що загальний вплив конкурентного середовища на підприємство є сприятливим для розвитку компанії на цьому ринку. Проведений аналіз буде важливим при побудові матриці EFAS-аналізу.

Експертами була команда, яка здійснювала оцінку за методом ЕТОМ-аналізу: менеджер з продажів головного офісу, маркетолог головного офісу та директор кав'ярні. EFAS-аналіз є методом аналізу готовності організації реагувати на стратегічні чинники зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих чинників для її майбутнього. Визначимо дві групи факторів впливу: можливості та загрози. Після чого кожному з факторів припишемо вагове значення і бальну оцінку. Результатом даного аналізу буде оцінка ступеня реакції мережевого підприємства «Львівська майстерня шоколаду» . на поточні фактори зовнішнього середовища.

У відповідності за методом SWOT-аналізу визначмо сильні і слабкі сторони кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» та заносимо їх у поле зору сфери «можливості зовнішнього середовища» та «загрози зовнішнього

середовища» відповідно. Результати аналізу зовнішнього середовища наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Перелік можливостей та загроз кав'ярні  
«Львівська майстерня шоколаду»

Показник	
<b>Можливості</b>	Загрози
<b>Розробка нової маркетингової концепції</b>	Агресивна цінова політика конкурентів
<b>Розширення мережі кав'ярень</b>	Рівень інфляції
<b>Розвиток програм лояльності</b>	Військовий конфлікт
<b>Зростання попиту на каву- розвиток кавової культури</b>	Посилення позицій найближчих конкурентів
<b>Впровадження унікальних пропозицій</b>	Карантин/локдаун – зниження кількості споживачів
<b>Редизайн</b>	Зниження попиту
	Текучка кадрів
	Податкова політика

*Джерело: Складено автором*

Після ознайомлення зовнішнього середовища кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» можемо створити перелік небезпек і можливостей, з якими воно може зіткнутися. Ці дані будуть занесені в поле «Сильні сторони» і «Слабкі сторони». Результати аналізу відображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Перелік сильних та слабких сторін кав'ярні  
«Львівська майстерня шоколаду»

Показник	
<b>Сильні сторони</b>	Слабкі сторони
<b>Висока кваліфікація персоналу</b>	Відсутність деталізованої конкурентної стратегії
<b>Сучасне обладнання</b>	Низький рівень стратегічного планування
<b>Місце розташування</b>	Відсутність активної рекламної діяльності
<b>Наявність широкого асортименту кавових напоїв</b>	Відсутність унікальних пропозицій
<b>Висока якість продукції</b>	Система збуту і маркетингу
<b>Гарні відносини з постачальником</b>	Слабка асортиментна політика
<b>Володіння відомим логотипом</b>	
<b>Можливість запропонувати продукцію із заданим співвідношенням «ціна/якість»</b>	

*Джерело: Складено автором*

Поєднавши можливість та загрози зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» маємо можливість отримати більш повну картину, а також запропонувати більш конкретні дії, спрямовані на використання можливостей та нівелювання погроз за рахунок можливостей. Окрім того, підприємство матиме змогу проаналізувати найбільш критичне поєднання факторів «загрози – слабкі сторони». Комбінації факторів наведемо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

## SWOT-аналіз мережі кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

<b>SWOT-аналіз</b>	<b>Можливості:</b> розробка нової маркетингової концепції; розширення мережі кав'ярень; впровадження унікальних пропозицій; зростання попиту на каву – розвиток кавової культури	<b>Загрози:</b> Війна в Україні може продовжувати негативно впливати на готельний бізнес в країні. агресивна цінова політика конкурентів; зростання цін на кавові зерна; посилення позицій найближчих конкурентів; карантин/локдаун – зниження кількості споживачів; зниження попиту інфляція
<b>Сильні сторони:</b> висока кваліфікація персоналу; добра система контролю якості місце розташування; ефективна реклама розумна цінова політика; якість продукції	<b>Сила і можливість:</b> зміцнення лідерських позицій; збільшення доходу; розширення мережі	<b>Сила і загроза:</b> мобілізація власних резервів для зниження цін і зміцнення конкурентоздатності
<b>Слабкі сторони:</b> . нестача обігових коштів; відсутність інноваційних можливостей; низький рівень стратегічного планування; занадто вузький асортимент товарів; система збуту і маркетингу; відсутність активної рекламної діяльності	<b>Слабкість і можливість:</b> удосконалення системи збуту за рахунок формування системи маркетингу, оптимізація асортименту політики	<b>Слабкість і загрози:</b> скорочення доходів/збитки закриття бізнесу

Таким чином, у результаті проведеного SWOT-аналізу були розглянуті

сильні сторони і можливості кав'ярень «Львівська майстерня шоколаду», з урахуванням і обмеженням впливу слабких сторін і загроз.

Таблиця 2.10

Аналіз матриці SWOT-аналізу кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Зовнішнє середовище \ Внутрішнє середовище	Можливості			Загрози		
	1. Вихід на нові ринки збуту (2 бали)	2. Зменшення конкурентного тиску (3 бали)	3. Можливість використання новітніх технологій (1 бали)	1. Зростання податкових ставок (3 бали)	2. Посилення позицій постачальників (2 бали)	3. Скорочення доходів населення (2 бали)
Сильні сторони						
1. Висока кваліфікація персоналу (2 бали **)	+8% *	+9%	+10%	+2%	+3%	+1%
2. Добра система контролю якості (1 бал)	+5%	+4%	+5%	-1%	+2%	-1%
3. Ефективна реклама (2 бали)	+7%	+7%	+9%	+2%	0%	+1%
Слабкі сторони						
1. Нестача обігових коштів (2 бали)	+1%	+2%	-1%	-6%	-8%	-4%
2. Відсутність інноваційних можливостей (1 бали)	+2%	-1%	0%	-3%	-4%	-2%
3. Занадто вузький асортимент товарів (3 бали)	+3%	+2%	+1%	-6%	-7%	-7%

Джерело: складено автором

Таким чином, результати SWOT аналізу вказують на те, що треба прийняти заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз, тобто STвектор. Матриця Хассі дає змогу аналізувати еволюцію конкурентної позиції для кожної суб'єкту ринку. Основна ідея матриці полягає в тому, що збереження частки на ринку, що зростає, потребує від підприємства таких самих темпів зростання обсягів продажу, які демонструє ринок.

Таблиця 2.10 свідчить про те, що усі головні конкуренти нарощують темпи продажів, проте підприємство знаходяться у ризику втрати частки ринку, а «Львівська майстерня шоколаду» має більш стійку динаміку до росту долі ринку. Результати дослідження представлені матрицею Хассі на рисунку 2.7.

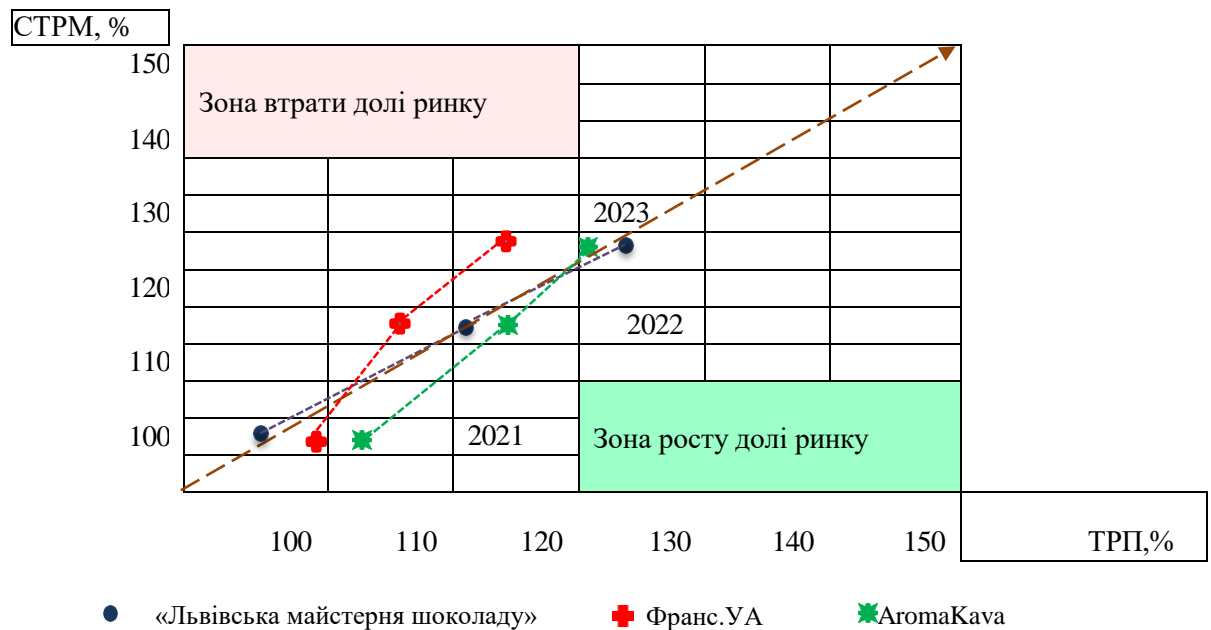


Рисунок 2.7 Аналіз достатності темпів розвитку кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» (за матрицею Хассі)

*Джерело: складено автором*

Аналіз за матрицею Хассі довів, що кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» повинна збільшити зусилля, щоб збільшити відрив від своїх конкурентів, особливо від AromaKava. З цією метою встановимо стратегічні показники розвитку для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» методом GAP-аналізу. GAP-аналіз дозволяє виділити проблемні зони («пляшкове горлечко»), що перешкоджають розвитку, і оцінити ступінь готовності кав'ярні. «Львівська майстерня шоколаду» до виконання переходу від поточного стану до бажаного. Виробничі потужності кав'ярні розраховано виходячи із витрат часу на обслуговування 1-го клієнта та кількості бариста.

Обслуговування одного клієнта в середньому займає 10 хвилин. Один бариста може обслужити тільки одного споживача (безпосередня робота з клієнтом: консультація та дегустація). GAP-аналізом «Львівська майстерня шоколаду» наведено на рисунку 2.8.

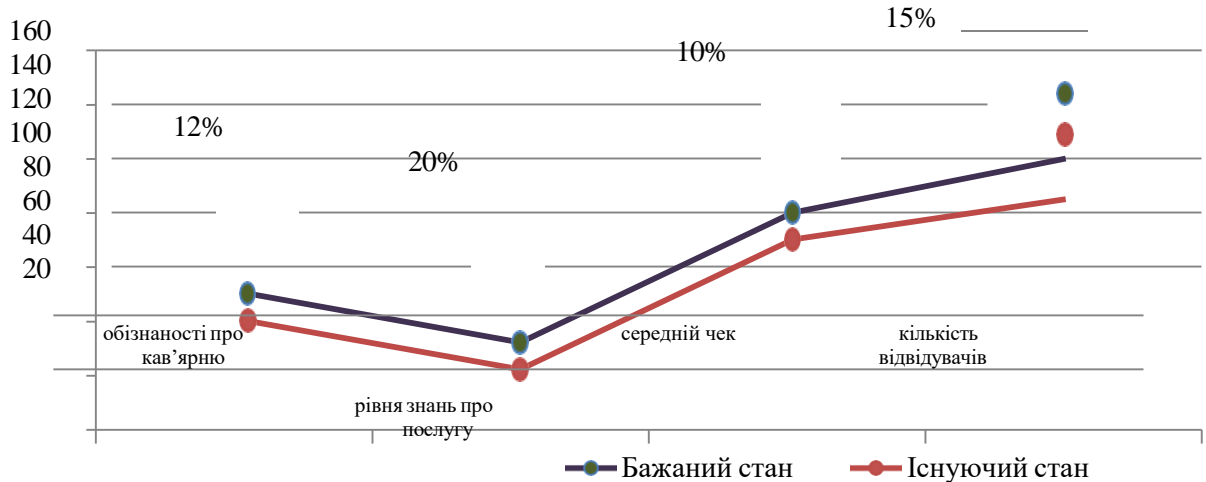


Рисунок 2.8 . GAP-аналіз завдань просування послуг кав'ярні «CoffeeLife»

*Джерело: складено автором*

Робоча зміна у кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» триває 14 годин (с 8:00 до 22:00), тобто  $14 \cdot 60 / 10 = 84$  годин. В день максимально може обслужити один консультант  $84 \cdot 2$  (бариста) = 168 споживачів. Це максимально можлива завантаженість кав'ярні. За статистикою в день кав'ярню відвідує приблизно 105 осіб. Тобто недозавантаженість кав'ярні складає складає 42 особи або 25%. Таким чином, кав'ярня може обслуговувати більше клієнтів, але необхідно знайти таких клієнтів, та вплинути на них, щоб вони прийшли до кав'ярні.

Таким чином задачами нової стратегії просування є наступні розриви, які треба подолати завдяки правильній маркетингової стратегії просування:

- збільшення обізнаності про кав'ярню на 12%;
- збільшення рівня знань про послугу на 20%;
- підвищити середній чек на 10%;

- підвишити кількість відвідувачів на 15%.

Оскільки ключовими компетенціями кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є висока якість обслуговування та кваліфікація працівників, які дозволяють компанії досягати ринкового успіху, по стратегія просування повинна спиратися саме на такі вигоди для клієнтів. А також можна зорієнтувати свою маркетингову діяльність на високу якість обслуговування та вдале місцерозташування, оскільки є тенденція на якісне життя та задоволення.

## **Висновки 2 розділу:**

Кожен з методів може виявити певні результати сам по собі, проте їх комбінація підсилюватиме один одного, що значно збільшить ефективність. Розглянемо коротко основні методи кожної групи.

1. На українському ринку налічується близько 4 тисяч закладів у форматі "кав'ярня". З одного боку, ринок кав'ярень може стати перспективною складовою економіки України загалом, що є особливо актуальним у кризових умовах, де перебуває економіка України. З іншого боку, подальший розвиток українського ринку кав'ярень призводить до суттєвого підвищення рівня конкуренції на ньому. Крім того, існують різні можливості та ризики в цій сфері. Розуміння таких показників, як рівень інформованості споживача, аналіз стану і основних тенденцій ринку, сприяє виживанню та розвитку кав'ярень у цьому бізнесі. Українська тенденція в основному залежить від європейських країн, оскільки близько 45% експортованої кави в усьому світі імпортується Європою, завдяки її найвищому рівню споживання на душу населення в світі.

2. Результати оцінок призвели до наступних висновків:

- ✓ Розташування та процес можна враховувати як дві ключові компетенції кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" – сильні сторони, які неможливо повторити.

- ✓ Товарна політика кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" є дуже стабільною та надає великий запас фінансової стійкості.
- ✓ Цінова політика і комплекс просування кав'ярні оцінюються як середньо зважені, проте не є сильною стороною порівняно з конкурентами.
- ✓ Серед слабких сторін, які потребують подолання: Комплекс просування кав'ярні працює повільно та зважено, що робить його менш сильним у порівнянні з конкурентами. Є потреба у більш активному використанні новітніх маркетингових інструментів, зокрема в залученні партнерів.

Таким чином, управлінська проблема полягає в тому, що кав'ярня є мережевим підприємством і залежить від свого франчайзера. Існує залежність від збільшення товарного обороту для збільшення прибутку, що є типовою проблемою для подібних закладів. Щодо маркетингової проблеми, процес просування вимагає нестандартних маркетингових підходів для зміцнення привабливості кав'ярні у своєму районі. Це передбачає розробку відповідних комунікаційних заходів, спрямованих на збільшення продажів і збереження брендovих ознак асортименту кафе.

Аналіз важливих показників, які впливають на вибір кав'ярні, показує, що для більшості опитаних важливі такі чинники, як увага і доброзичливість (67,5%), швидкість обслуговування (55%), зручне місцезорозташування (половина), комфортна обстановка (72,5%), широкий асортимент (50%) і наявність Wi-Fi (42,5%). Аналіз також підтверджує, що для деяких клієнтів ціна не визначальний фактор (52,5%), тоді як для інших вона важлива (47,5%). Зазначте, що підприємство ФОП Малихіна Ю.А. входить до складу мережі кафетеріїв брендової мережі "Львівська майстерня шоколаду".



## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ КАВ'ЯРНІ "ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ"

### 3.1. Розробка плану реалізації конкурентної стратегії підприємства

Стратегічне управління кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» починається з місії та цілей закладу. Місія кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» - це надання споживачам високоякісні послуги, а саме :

- забезпечити смачними і високоякісними асортиментом;
- якісного, швидкого та відмінного обслуговування в дружній і ввічливій манері; надання різноманітних додаткових послуг.

Таблиця 3.1

#### Стратегічне управління кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Назва стратегії	Сутність стратегії
<b>Стратегія глибокого проникнення на ринку</b>	Зростання ринкової частки та обсягу збуту в наслідок залучення нових клієнтів, що призводить до формування збільшення середнього чека, регулярності відвідувачів.
<b>Стратегія розвитку товару</b>	Зростання ринкової частки та обсягів за рахунок запровадження нових асортиментів, послуг і покращення вже існуючих.
<b>Стратегія лідера</b>	Орієнтується на залучення нових клієнтів, збільшення кількості відвідувачів і обсяг існуючих замовлень, у міру подальшому зростання частки закладу пропозиції нових продуктів, послуги (не присутні на ринку), найкраща якість продукції, послуг, якісне обслуговування та інші.
<b>Стратегія індивідуального обслуговування</b>	Зосередження на потреб кожного клієнта з метою залучення та утримання існуючих споживачів.
<b>Стратегія диференціації</b>	Вказує на аспекти закладу серед інших конкурентних закладів, серед товарів, обслуговування, упаковкою, імідже.
<b>Стратегія визначення найбільш перспективного сегмента</b>	Визначення більш перспективні сегменти, а саме більш привабливих для закладу клієнтів.
<b>Маркетингова стратегія управління споживачами послуг</b>	Розробка і впровадження комплекс планових рішень і дій, які можна налаштувати відповідно до власних змін можливостей і зовнішнього середовища, щоб залучити нових клієнтів і утримання вже існуючих клієнтів для досягнення максимального прибутку.

*Джерело: складено автором*

Метод, який набув широкого розповсюдження з метою розроблення стратегії є метод «дерева цілей». Значення його полягає у графічній інтерпретації постійних взаємозв'язків як стратегічних, тактичних так і оперативних цілей.

Зміст обраної загальної стратегії інтенсивного зростання полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль і впровадженні нових продуктів, послуг і покращенні існуючих. Вона допомагає підвищувати рівень показників, поставлених перед закладом цілей.



Рис. 3.1 Стратегія інноваційного розвитку кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Джерело: складено автором

Як бачимо з рис. 3.1. інноваційний розвиток кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» за допомогою дерева цілей, можна виділити чотири головних напрямків розвитку, а саме: виробництво; маркетинг; персонал; технологія. З метою конкретизації визначено основні тактичні цілі, які матимуть позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності закладу.

Розробка стратегії включає в себе одержання рішень щодо напрямків діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» - складний механізм із певної структурою, видами діяльності, процесами, переліком послуг і взаємовідносинами як між персоналом, так і між персоналом і клієнтами. Висунуті стратегічні набори стратегій потребують в подальшого формування цілей, завдань, їх взаємозв'язків, а також різні способи їх досягнення.

За напрямком виробництва, можна реалізувати наступні цілі: оновлення головного меню, за яким розробляють сезонні страви, а також напої, використовуючи при цьому виключно продукти місцевого походження, надаючи послуги кейтерингу, розвиваючи екологічні технології.

*Модернізація основного меню.* Користуючись метою залучення нових потенційних клієнтів та утримання лідерських позицій на ринку, керівництву ресторану важливо посезонно оновлювати основне меню.

Рекомендується це робити і один раз на три місяці. Щоб краще зрозуміти смакові вподобання споживачів варто проводити різноманітні соціологічні опитування, анкетування, для того щоб виявити побажання клієнтів та додати до меню такі страви та напої до наступного оновлення основного меню ресторану. Розробка сезонних страв. Як правило, розробкою нових страв повинен займатись шеф-кухар ресторану, враховуючи різні пори року.

*Осінній сезон включає* в себе гарбузове меню, овочеве меню, фруктове, ягідне. Перевагою сезонних продуктів є їх не висока вартість, що позитивно впливатиме на низьку собівартість майбутніх страв. Завдяки цьому, ресторанне господарство буде мати можливість утримувати помірні ціни та бути конкурентоспроможними на ринку. Також рекомендується використовувати сировину для страв виключно місцевого походження. Щоб

постачання свіжих продуктів було безперебійним та регулярним рекомендується користуватись послугами місцевих фермерів. Нині, екологічно чисті продукти вважаються трендом, а така продукція користується високим попитом. Забезпечення послугами кейтерингу. Такі ігри називають антагоністичними іграми двох осіб. У цьому випадку виграш одного гравця дорівнює програшу другого, і можна описати лише одного з гравців. Передбачається, що кожен гравець може вибрати лише одну з кінцевої множини своїх дій. Вибір дії називають вибором стратегії гравця. Якщо кожен із гравців вибрав свою стратегію, то цю пару стратегій називають ситуацією гри. Слід зазначити, кожен гравець знає, яку стратегію вибрав противник, тобто. має повну інформацію про результат вибору супротивника. Чистою стратегією гравця I є вибір однієї з  $n$  рядків матриці виграшів  $A$ , а чистою стратегією гравця II є вибір одного зі стовпців цієї матриці. Перевіряємо, чи має платіжна матриця сідлову точку. Якщо так, то випишемо рішення гри у чистих стратегіях. Вважаємо, що гравець I вибирає свою стратегію так, щоб отримати свій максимальний виграш, а гравець II вибирає свою стратегію так, щоб мінімізувати виграш гравця I.

Гравці	$B_1$	$B_2$	$a = \min(A_i)$
$A_1$	100	200	100
$A_2$	56	500	56
$A_3$	97	600	97
$A_4$	79	300	79
$b = \max(B_j)$	100	600	

Знаходимо гарантований виграш, який визначається нижньою ціною гри  $a = \max(a_i) = 100$ , яка вказує на максимальну чисту стратегію  $A_1$ . Верхня ціна гри  $b = \min(b_j) = 100$ . Сідлова точка  $(1, 1)$  вказує рішення на пару альтернатив  $(A_1, B_1)$ . Ціна гри дорівнює 100.

Даний тип послуг є досить популярним та реалізовується за межами ресторану на території замовника. Особливістю цієї послуги, є те, що спочатку приготування страв здійснюється в ресторані, пізніше замовлення доставляють до пункту призначення, де і відбувається певний захід. У такому

випадку, відповідальність за приготування та доставлення страв і напоїв, сервірування, професійне та зразкове обслуговування несе за собою власне ресторан. Розрахунок послуг із замовником відбувається після завершення заходу. Варто зауважити, що більшість провідних компаній використовують кейтеринг.

### 3.2. Оптимізація маркетингової діяльності

*Проблеми та рішення в ресторанному бізнесі у 2024 році (прогноз).*

Ресторанний бізнес завжди був вимогливим, і в 2023 році власники стикаються з рядом складних викликів. Прибуткові стратегії для рестораторів: не зважаючи на проблеми, деякі напрямки можуть приносити найбільший прибуток:

- страви з великою націнкою: оптимізація меню на користь страв, які мають велику націнку, може покращити фінансові показники.
- оптимізація фудкосту: аналіз та оптимізація складових страв для зменшення витрат.
  - розвиток лояльності гостей: впровадження програм лояльності для залучення та утримання клієнтів.
  - ефективний маркетинг: інвестиції в рекламу та маркетингові кампанії для залучення нових клієнтів.

Бізнес-план докладно висвітлює всі аспекти організації бізнесу, включаючи комплектацію меблями та обладнанням, посудом, кухонним приладдям тощо. Також наведено пропозиції щодо оренди приміщень у місті Києві з докладними критеріями вибору.

У бізнес-плані враховані можливі труднощі, які можуть виникнути під час відкриття нового закладу, а також подано консультації щодо їх вирішення, включаючи питання реєстрації юридичної особи.

Всі ці стратегії вимагають тщательного аналізу та виважених рішень, але можуть стати ключем до успіху в ресторанному бізнесі у 2024 р.

Таблиця 3.2.

Ключові проблеми та можливі рішення в ресторанному бізнесі у 2024 р.  
(прогноз)

Ключові проблеми та можливі рішення	
Проблема	Рішення
<b>Місце розташування</b>	
<b>Важливість локації надто часто недооцінюється. Від вдалого розташування залежить трафік і, відповідно, прибуток.</b>	Грунтовне дослідження ринку та вибір місця з великим трафіком - ключі до успіху.
<b>Ціна оренди</b>	
<b>Підвищення орендної плати може зробити ресторан менш рентабельним.</b>	Періодичне переглядання договорів з оренди та пошук більш вигідних варіантів. Додаткова увага до деталей договору.
<b>Відсутність ідеї</b>	
<b>Гості не шукають лише смачних страв, але і неповторної атмосфери.</b>	Розвинута концепція ресторану, включаючи унікальний інтер'єр, сервіс та маркетинг, може привертати нових клієнтів.
<b>Відсутність маркетингу</b>	
<b>Сподівання лише на усне поширення може бути недостатнім для залучення клієнтів</b>	Постійні маркетингові заходи, включаючи офлайн та онлайн-рекламу, акції та системи лояльності.
<b>Низька якість сервісу</b>	
<b>Зміни персоналу та низька якість обслуговування можуть негативно позначитися на репутації закладу.</b>	Відповідальний підбір персоналу, систематичне навчання та контроль якості обслуговування.

*Джерело: складено автором*

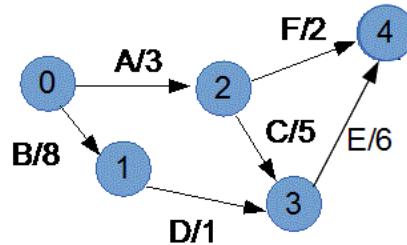
### КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТУ:

Мета даного проекту полягає в відкритті кав'ярні, спрямованої на ознайомлення відвідувачів із культурою кави та чаю, надання можливості спробувати різноманітні десерти та перекусити легкими другими стравами. На тлі не високого порогу входу в бізнес та обмежених інвестицій, що необхідно вкласти, проект визначається як перспективний для успішної реалізації в ресторанному бізнесі.

Основний акцент проекту робиться на продажі гарячих напоїв, які становлять 57% від усіх страв у закладі, а також на виробництві власних десертів та інших страв.

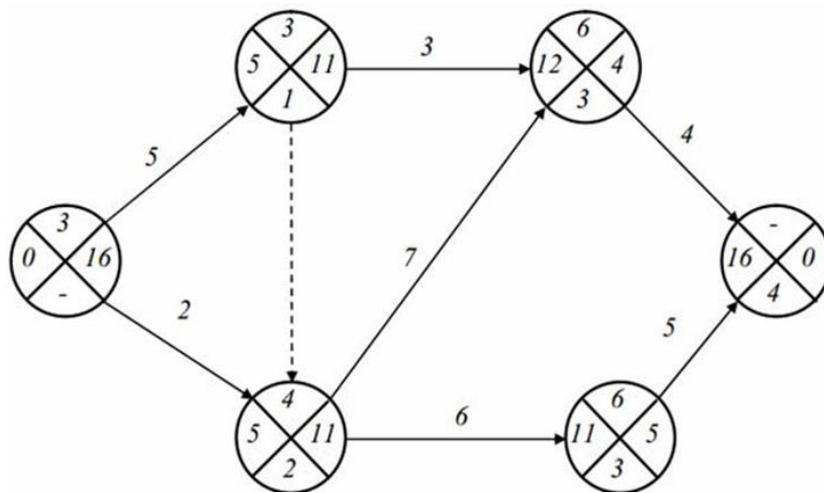
Окремий розділ присвячено процесам роботи кав'ярні, меню, кадровій політиці та маркетинговій стратегії. Ринок ретельно проаналізовано, а

фінансова модель включає інвестиційні витрати, графік фінансових вливань, плани продажів на 4 роки та фінансові звіти, такі як форма №2 (звіт про прибутки і збитки) та форма №3 (звіт про рух грошових коштів).



Робота (i,j)	Кількість попередніх робіт	Тривалість $t_{ij}$	Ранні терміни: початок $t_{ij}$ р.м.	Ранні терміни: закінчення $t_{ij}$ р.о.	Пізні терміни: початок $t_{ij}$ п.м.	Пізні терміни: закінчення $t_{ij}$ п.о.	Резерви часу: повний $t_{ij}$ п	Резерви часу: вільний $t_{ij}$ с.в.	Резерви часу: подій $R_j$
(0,1)	0	8	0	8	0	8	0	0	0
(0,2)	0	3	0	3	1	4	1	0	1
(1,3)	1	1	8	9	8	9	0	0	0
(2,3)	1	5	3	8	4	9	1	1	0
(2,4)	1	2	3	5	13	15	10	10	0
(3,4)	2	6	9	15	9	15	0	0	0

Критичний шлях:  $(0,1)(1,3)(3,4)$ . Тривалість критичного шляху: 15.



**Висновок щодо інвестиційної привабливості проекту** включає аналіз показників чистої приведеної вартості, періоду окупності, внутрішньої ставки прибутковості та інших ключових показників, підкреслюючи його фінансову вигідність.

## 1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТУ

Проект передбачає створення кав'ярні, що спеціалізується на культурі кави та чаю, пропонуючи відвідувачам широкий асортимент гарячих напоїв та

десертів. Цільове спрямування - створення успішного ресторанного бізнесу з обмеженими інвестиціями та низьким порогом входу.

## 2. ОПИС ПРОЕКТУ

2.1. Цілі і завдання проекту. Створення закладу для ознайомлення з кавовою та чайною культурою, фокусуючись на гарячих напоях та виробництві власних десертів.

2.2. Параметри бізнесу. Проект здійснюється з обмеженими інвестиціями, акцентуючи продаж гарячих напоїв та власних десертів.

2.3. Джерела і графік фінансування проекту. Цільове спрямування інвестицій. Фінансування здійснюється з власних та інвестиційних джерел, спрямованих на закупівлю обладнання, оренду приміщення та маркетингові заходи.

## 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

### 3.1. Місце розташування об'єкту за проектом

Обрано місце, що забезпечує зручний доступ та привабливий облік цільової аудиторії.

3.2. Опис процесу роботи кав'ярні та характеристика продукції та послуг. Створено докладний опис роботи кав'ярні, визначено основні продукти та послуги.

3.3. Необхідне обладнання та інші засоби для функціонування кав'ярні. Спроектовано необхідне обладнання для виробництва напоїв та десертів.

3.4. Необхідний персонал і кадрова політика за проектом. Визначено необхідний персонал та розроблено кадрову політику для ефективного функціонування.

3.5. Нормативно-правове регулювання за проектом. Опрацьовано всі аспекти нормативно-правового середовища, які впливають на діяльність кав'ярні.

## 4. АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ

4.1. Загальна характеристика цільового ринку. Надано огляд цільового ринку, його особливостей та перспектив.



4.2. Цільовий покупець: способи залучення. Сегменти ринку. Розглянуто цільових покупців та способи їх залучення, ідентифіковані різні сегменти ринку.

4.3. Аналіз конкурентного середовища на ринку. Вивчено конкурентне середовище, визначено конкурентів та розроблено стратегії конкурентної переваги.

4.4. Прогнози розвитку ринку. Здійснено прогнози розвитку ринку з урахуванням основних тенденцій та факторів.

## 5. ФІНАНСОВА ОЦІНКА ПРОЕКТУ

5.1. Передумови для розрахунків та їх аргументація. Пояснена передумови для фінансових розрахунків.

5.2. Прогноз продажів за проектом. Розроблено прогнози продажів на основі аналізу ринку.

5.3. Формування прибутку по проекту. Складено розрахунок прибутку від реалізації продукції та послуг.

5.4. Прогноз руху грошових потоків за проектом. Розроблено прогноз руху грошових потоків, враховуючи всі витрати та надходження.

5.5. Точка беззбитковості за проектом. Визначено точку беззбитковості для оцінки фінансової стійкості проекту.

5.6. Оцінка інвестиційної привабливості та рентабельності проекту

Проведено оцінку інвестиційної привабливості та рентабельності проекту за допомогою ключових фінансових показників.

## 6. АНАЛІЗ РИЗИКІВ

6.1. Факторний аналіз ризиків проекту. Визначено та проаналізовано фактори ризику, які можуть вплинути на реалізацію проекту.

6.2. Стратегія зниження ризиків. Розроблено стратегії для зменшення впливу ризиків та їх управління.

6.3. SWOT-аналіз. Проведено SWOT-аналіз, визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози проекту.

7. ВИСНОВКИ. Узагальнено основні результати проекту, підкреслено

його потенційні можливості та визначено ключові висновки щодо його успішності.

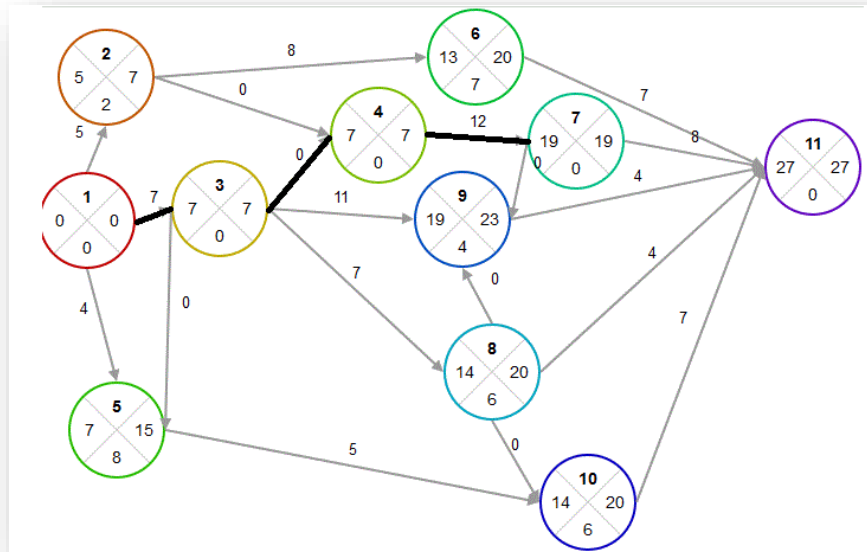


Рис. 3.2. Графічний метод розрахунку параметрів мережного графіка проекту

### 3.3. Визначення позиціонування та унікальних пропозицій

*Впровадження розробки QR-кодів у меню.* Використання QR-кодів надають багато можливостей для відвідувачів. За допомогою спеціальної програми, яка завантажена на мобільні телефони клієнтів кав'ярні зможуть ознайомитись та обрати певну страву і напій із меню закладу. В додаток буде наявність інформацією про склад, структуру, калорії, спосіб приготування страви і додаткові послуги. Використання QR-кодів є функція посилання на офіційний сайт і соціальні мережі.

**Розробка пакету подарункових сертифікатів.** З метою покращення іміджу кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» нами запропоновано розробка подарункових сертифікатів для постійних відвідувачів. Відвідувачі зможуть використовувати організацію за власним впоодобанням.

В якості розвитку персоналу передбачається впровадження заходів та реалізації наступних цілей, а саме:

1. розробка системи мотивації працівників;
2. організація спеціальних тренінгів підвищення кваліфікації працівників;
3. організація майстер-класів, для покращення професійної майстерності.

**Розробка системи мотивації працівників.** Мотивація є важливою функцією менеджменту, тому керівництво кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» повинне використовувати інструменти для її ефективного забезпечення. Добрим заохоченням можуть бути надбавка до заробітної плати, квитки в кіно тощо. Практика свідчить, що такі заходи позитивно впливають на роботу персоналу та може забезпечити вищий рівень продуктивності працівника, позитивно впливатиме на зростання конкурентоспроможності.

**Впровадження системи організації тренінгів для персоналу і майстер-класів.** Усвідомлюючи, що головним елементом системи функціонування підприємства є його працівники. Тому, кожен менеджер закладу повинен піклуватись про власних працівників і забезпечити їм розвиток та навчання. Для кав'ярні це означає проведення тренінгів, за участі професійних баристів, а також співпраця із партнерами, обмін досвідом та ідеями.

**Використання послуг мобільний офіціант** застосування мобільних планшетів для офіціантів. Запровадження такої системи надасть миттєво офіціантам приймати замовлення і не відходячи від столу.

За результатами SWOT-аналізу виявлено, що найбільш слабким місцем в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є низька рекламна активність та її просування. Тому необхідно більше уваги приділити окремим її елементам.

Кавовий бізнес дуже конкурентний, тому кав'ярні відкривають нові «фішки» для залучення клієнтів до свого закладу та формування його репутації. Але навіть якщо у вас є ідеальне місце та меню, потрібно думати про розкрутку – іншому випадку про заклад будуть дізнаватися занадто довго, що негативно вплинуть на прибутковість підприємству.

На сьогодні багато способів просування офлайн стали неефективними або занадто дорогими для кав'ярні. На перший план виходить онлайн-

просування сайту, соціальні мережі, співпраця з лідерами думок. У поєднанні з чудовою ідеєю це приведе клієнтів і швидше збільшить їх кількість лояльності.

*Для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» будуть рекомендованими наступні рекламні інструменти:*

**Google Map.** Одним з основних інструментів для будь-якого офлайн бізнесу є розміщення на картах Google. У разі запитів небрендова карта з усіма зареєстрованими закладами виводиться у верхній частині пошукової видачі. Якщо пошук знайде конкретну кав'ярню, а потім праворуч від результатів розміщується карта закладу. Ще одна особливість – можливість розміщення на основі відгуків формування рейтингу. Чим він вищий, тим вище позиція закладу в загальному переліку.

**Реклама по геолокації.** Особливістю кав'ярні є те, що вона прив'язана до конкретної території: міста, вулиці, інших об'єктів. То і просування потрібно проводити з урахування цих особливостей.

**Соціальні мережі – Instagram.** Саме ця соціальна мережа лідирує – користувачі позитивно ставляться до таких профілів і реклами, фіксується висока клікабельність. Instagram – візуальна соціальна мережа, яка важлива в просуванні кав'ярні, саме красива картинка.

Дослідження підтверджують, що в ТОП-3 основні причини цікавий та корисний контент. Це означає, що ключ до успіху, а популярність – це якісна і продумана контент-стратегія. Фотографії, статті, зображення – все це має бути не просто рекламою, а справжньою вигодою для цільової аудиторії. Ефективно просувати свою компанію в соціальних мережах без усіх перерахованих умов це неможливо. Різноманітні конкурси, розіграші, акції та інші способи залучення аудиторії до закладу в соціальних мережах будуть сприяти підвищенню обізнаності споживачів про події та пропозиції закладу. Адже задоволені клієнти – найкращий рекламний носій.

**Таргетована реклама.** Це дозволяє збільшити кількість дописувачів, в результаті потенційні клієнти підвищують інтерес і лояльність наявних.

Робота з лідерами думок. Люди більше довіряють авторитетних думок особистостей, ніж прямій рекламі, тому без місцевих блогерів не обійтися. Обирати можна не тільки в соцмережах, а й у міських спільнотах, форумах і інші сайти. Можна працювати з вузькими групами, але забезпечувати кількість охоплених – буде достатньо і близько 3000 осіб кожній.

**Робота з відгуками.** Багато клієнтів реагують на коментарі, особливо негативні. Тут потрібно розглядати 2 напрямки: стимуляційне написання позитивних відгуків; реагування на негативні коментарі (табл.3.3) .

Таблиця 3.3.

План реалізації програми з просування кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Види заходів	Термін виконання
Робота з Google Map	Щоквартально
Конкурси	Щомісяця
Соціальні мережі – Instagram	Щодня
Таргетована реклама	Щотижня
Робота з лідерами думок	1 раз на пів року
Робота з відгуками	Щодня

*Джерело: складено автором*

Просування та реклама не були пріоритетними напрямками діяльності для керівництва кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», тому на їх реалізацію виділяли малий бюджет.(табл. 3.4.)

Таблиця 3.4.

Бюджет реалізації програми з просування кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Стаття витрат	Бюджет
Google Map	Безкоштовно
Таргетована реклама	2000
Робота з лідерами думок	3000
Конкурси	1000
Робота з відгуками	1000
Робота SMM менеджера	15000
<b>Загалом:</b>	<b>22000</b>

*Джерело: складено автором*

Порівнявши переваги та недоліки обраних нами інструментів просування, складемо програму просування, які наведено у таблиці 3.8. згідно якої буде розвиватися конкурентна стратегія кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду». Разом з цим визначимо відповідальних спеціалістів, що відповідають за кожним з заходів просування.

Розвиваючи торговельні аккаунти в «Instagram» та «Facebook» кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» може розширити кількість клієнтів. Доцільним буде таргетинг і рекламу в спільнотах соціальних мереж. Порівняння мереж наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Порівняння соціальних мереж «Instagram» та «Facebook» для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Вид просування	Переваги	Недоліки
Таргетингова реклама в мережі «Facebook»	Найбільший точний підбір ЦА	Вартість модерація рекламних оголошень
Реклама в спільнотах Facebook	Помірна вартість послуг ефективна, внаслідок значного охоплення цільової аудиторії	Не виявлено
Instagram	Ефективний вид просування кращий «партизанський маркетинг»	Висока вартість
SEO-оптимізація	Порівняно невеликі вкладення коштів, ефективне збільшення клієнтської бази	Відсутність точних прогнозів ефективності

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6.

Програма просування для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Захід	Терміни	Відповідальність
Створення та розміщення таргетових об'яв в «Facebook» з бюджетом на місяць	30 днів	Спеціаліст по таргетованій рекламі
Створення та розміщення рекламного поста в тематичних спільнотах в «Facebook»	30 днів	Дизайнер і контент менеджер
Розкрутка Instagram акаунта компанії	30 днів	Контент-менеджер
SEO-оптимізація сайту	30 днів	Програміст і SEO-спеціаліст

Джерело: складено автором

### 3.4. Ефективність запропонованої маркетингової стратегії

Аналіз ефективності запропонованої програми просування послуг. Оцінку ефектів рекламної кампанії передбачається провести за допомогою показників комунікативної ефективності: поінформованості про рекламу і економічних методів, описаних у спеціальній літературі. За відправну точку аналізу обираємо метод «Поінформованість про рекламу».

При оцінці поінформованості передбачається використовувати тест на запам'ятовування. Тести засновані на припущенні, що якась частина інформації залишається в пам'яті людини. Перевірка на запам'ятовування здійснюється шляхом випадкових дзвінків жителям, яким задаються питання й робляться висновки. Число респондентів, за рекомендаціями фахівців, не повинне бути менш 200 людей [12].

Для оцінки ефективності рекламної кампанії пропонується провести серію малих вибірок користувачів ЗМІ, де буде розміщена реклама: журнали та газети, телеканалів «Київська Русь», «Культура», радіостанцій «Авторадіо» і «Хіт FM». Керуючись даним дослідницького досвіду, описаного в джерелах, будемо вважати, що рекламна кампанія буде ефективною, якщо частка споживачів, які згадали рекламу, складе [38]: згадали після переказу змісту – 10%; згадали за пред'явленням марки – 19%; згадали спонтанно – 42%; не згадали взагалі - 29%.

Для оцінки ефективності рекламної кампанії пропонуємо ввести коефіцієнт, що показує відносний рейтинг поведеної рекламної кампанії, використовуючи формулу, запропоновану А.Ф. Катернюк:

$$K_{\text{отн.эф.}} = \frac{3 \cdot x_{1i} \cdot k_{1i} + 2 \cdot x_{2i}}{\sum (3 \cdot x_{1i} \cdot k_{1i} + 2 \cdot x_{2i})}$$

де  $K_{\text{відн.эф.}}$  - коефіцієнт відносного рейтингу рекламної кампанії;  $x_{1i}$  – кількість (%) споживачів, що згадали про рекламу спонтанно;

$x_{2i}$  – кількість (%) споживачів, що згадали про рекламу після пред'явлення рекламованої марки;

$x_{3i}$  – кількість (%) споживачів, що згадали про рекламу після переказу змісту рекламного ролику;

$до1i, до2i, до3i$  – для випадку, коли споживач називає кілька конкурентних марок одночасно, необхідно визначити їхню вагу з погляду споживчих переваг. Це дозволить кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» отримати додатковий прибуток, який представлено на рисунку .Оцінка ефективності програми просування послуг, що була запропонована для кав'ярні, здійснювалася за методикою: 1) розрахунок товарообігу під впливом реклами;2) оцінка економічного ефекту рекламування; 3) розрахунок рентабельності рекламування .

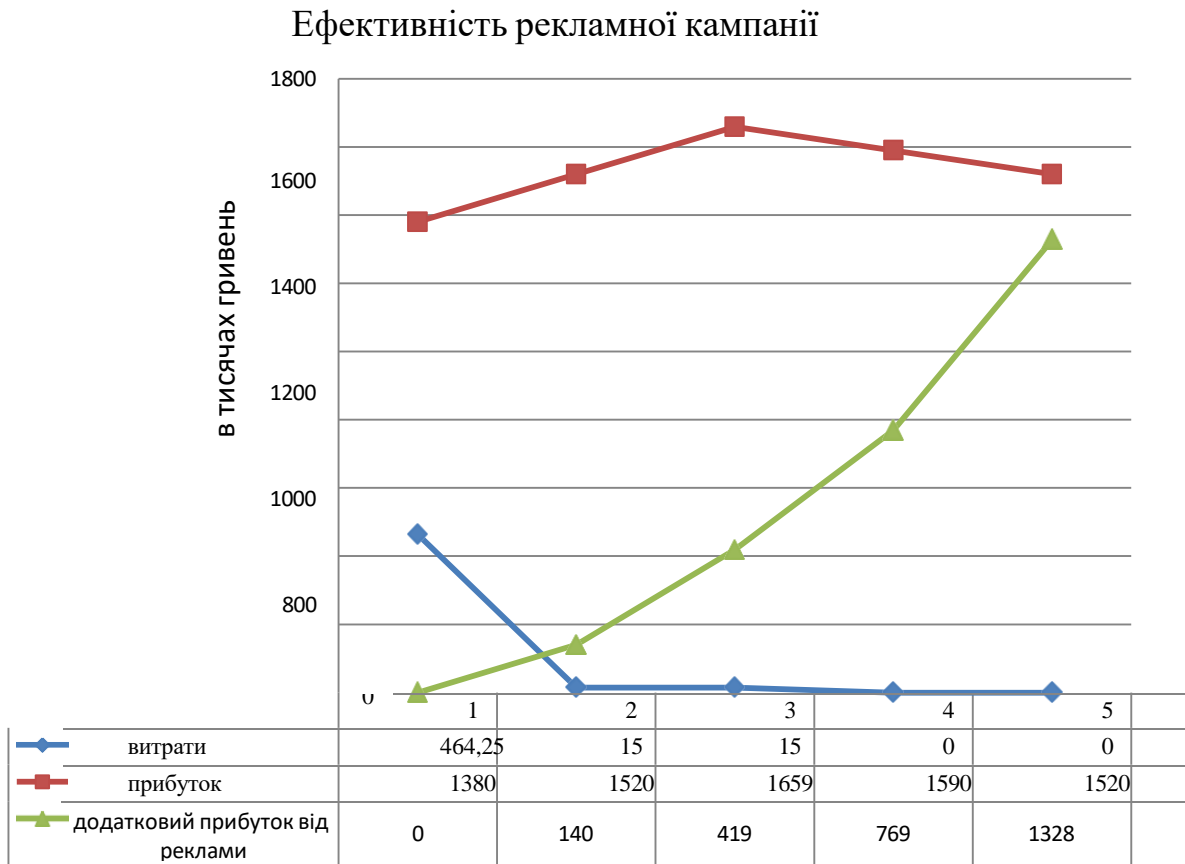


Рисунок 3.3 – Графік ефективності рекламної кампанії кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

*Джерело: складено автором*



Таблиця 3.7.

## Ефективність рекламної кампанії кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Показник	Місяць				
	1	2	3	4	5
Число відвідувань	17 280	19 008	20 736	19 872	<b>19 008</b>
Витрати, тис. грн.	464,25	15	15	0	<b>0</b>
Прибуток, тис. грн.	1 380	1 520	1 659	1 590	<b>1 520</b>
Додатковий прибуток, тис. грн.	-	<b>140</b>	<b>419</b>	<b>769</b>	<b>1 328</b>

*Джерело: складено автором*

Отже, запропонована програма просування послуг кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» дозволить йому збільшити число його клієнтів, підняти його рейтинг на ринку рекламних послуг Одеси, тим самим підвищить його прибуток. За даними розрахунками можна зробити висновки, що дані заходи економічно ефективні.

### Висновки 3 розділу

Для підвищення популярності кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" та привертання уваги потенційних клієнтів важливо розглянути різноманітні рекламні заходи. Серед запропонованих методів варто використовувати ефективні інструменти, такі як рекламування, особисті торговельні презентації та стимулювання збуту через застосування купонів, призів, лотерей, спеціальних акцій та знижок. Зокрема, важливо впровадити "клуб особливих подій" та подарункові сертифікати.

Використання рекламної кампанії є ключовим аспектом стратегії просування кав'ярні. Ця кампанія повинна включати різноманітні інструменти реклами та маркетингових заходів для того, щоб збільшити попит та залучити нових клієнтів. Рекомендації щодо організації рекламної кампанії спрямовані на збільшення прибутку закладу та підвищення його рейтингу на ринку сервісних послуг в регіоні. Очікується, що розроблена рекламна кампанія сприятиме збільшенню кількості клієнтів, поліпшенню рейтингу кав'ярні та підвищенню її прибутку. Розрахунки свідчать про економічну ефективність запропонованих заходів. Прогнозується, що окупність маркетингових заходів буде досягнута протягом 4 місяців. Таким чином, усі завдання, поставлені перед кваліфікаційною магістерською роботою, були успішно виконані, а отримані результати вже впроваджені в загальну маркетингову стратегію для мережевої кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду".

## ВИСНОВКИ

Досліджено теоретико-методичні аспекти розробки стратегії продвиження послуг мережевого підприємства на ринку споживчих товарів у магістерській роботі. Проведено аналіз ринку кав'ярень, вивчено його стан розвитку та здійснено оцінку внутрішнього маркетингового середовища кав'ярні, що є частиною мережі "Львівська майстерня шоколаду", а також визначено конкурентну позицію в порівнянні з основними суперниками.

Окреслено та проаналізовано цільовий сегмент на конкурентном ринку кав'ярень в місті Одеса для мережевої кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду". Обгрунтовано стратегію продвиження послуг кав'ярні, а також розроблено програму з їх просування на ринку кав'ярень міста.

Отже, в магістерській роботі вирішено важливі завдання, спрямовані на покращення конкурентоспроможності та успішність мережевої кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" на ринку споживчих послуг.

1. Розкрито сутність та особливості просування послуг мережевого підприємства кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

на споживчому ринку. Аналіз літератури підтвердив наявність безлічі базових методів просування, ключових для успішних стратегій в інтегрованому маркетингу. Кожен метод може призвести до певних результатів сам по собі, проте їх комбінація може підсилити взаємодію та створити сильніший ефект. Розглянуті основні методи кожної групи.

2. На українському ринку близько 4 тисяч закладів формату "кав'ярня". З одного боку, ринок кав'ярень може стати перспективним компонентом економіки України, особливо в умовах сучасної кризи. З іншого боку, подальший розвиток ринку призводить до значного збільшення конкуренції. Розуміння показників, таких як рівень інформованості споживача та тенденції ринку, допомагає кав'ярням виживати та розвиватися в цьому секторі. Тенденції на українському ринку взагалі визначаються європейськими країнами, які імпортують близько 45% усієї експортованої кави в світі, оскільки Європа має найвищий рівень споживання цього продукту на душу населення в світі.

3. Результати оцінок призвели до наступних висновків:

- Розташування та процеси можна розглядати як дві ключові компетенції

кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду", які не піддаються повторенню.

- Товарна політика кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" є дуже стабільною і забезпечує великий рівень фінансової стійкості.
- Цінова політика та комплекс маркетингу кав'ярні є середньо зваженими, проте не є сильною стороною в порівнянні з конкурентами. Слабкі сторони, які потрібно подолати:
  - Комплекс маркетингу кав'ярні є повільним та зваженим, не є сильною стороною в порівнянні з конкурентами.
  - Потрібно активніше використовувати новітні маркетингові інструменти, залучати у цей процес партнерів. Отже, управлінська проблема полягає в тому, що кав'ярня є мережевим підприємством і має залежність від свого франчайзера.

Збільшення прибутку можливе лише шляхом збільшення обсягів продажів. Кав'ярня "Львівська майстерня шоколаду" стикається із типовою для таких закладів проблемою.

Маркетингова проблема полягає в тому, що процес просування вимагає нестандартних маркетингових підходів для посилення привабливості кав'ярні у своєму районі та розробки відповідних комунікаційних заходів, спрямованих на збільшення продажів при збереженні брендкових ознак асортименту кафе.

Аналіз важливості показників, які впливають на вибір кав'ярні, показує, що для 67,5% опитаних рішення про вибір кав'ярні визначається увагою та доброзичливістю персоналу, для 55% важлива швидкість обслуговування, для половини респондентів важливе зручне розташування, 72,5% віддають перевагу комфортній обстановці, 50% цікавляться широким асортиментом, а 42,5% вибирають кав'ярню, де є Wi-Fi.

Аналіз показав, що для 52,5% опитаних ціна не є визначальним фактором, в той час як для 47,5% вона має важливе значення.

Для збільшення попиту на послуги та привертання уваги потенційних клієнтів кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду" необхідно провести рекламні заходи, такі як рекламування, персональні торговельні презентації, стимулювання збуту продукції через купони, призи, лотереї, спеціальні заходи та знижки, а також впровадження "клубу особливих подій" і подарункових сертифікатів.

У роботі була розроблена рекламна кампанія, яка включає в себе різноманітні інструменти рекламних та маркетингових заходів з метою збільшення попиту та

залучення нових клієнтів до кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду". Запропоновані рекомендації з організації рекламної кампанії мають на меті збільшити прибуток закладу та підняти його рейтинг на ринку сервісних послуг у регіоні.

Розроблена рекламна кампанія має сприяти збільшенню числа клієнтів, покращенню рейтингу кав'ярні та підвищенню її прибутку. Розрахунки показують, що запропоновані заходи є економічно ефективними. Після проведення запланованих рекламних заходів кав'ярня "Львівська майстерня шоколаду" може очікувати покращення всієї рекламної кампанії, що призведе до збільшення попиту на її послуги та зростання відвідуваності.

Економічна ефективність запропонованої програми просування становить 23%, а окупність маркетингових заходів планується досягти протягом 4 місяців.

Отже, усі поставлені завдання кваліфікаційної магістерської роботи були успішно виконані, а отримані результати вже впроваджені в загальну маркетингову стратегію для мережевої кав'ярні "Львівська майстерня шоколаду".

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Альварес С. Как создать продукт, который купят. –Альпина Диджитал, 2015. С. 254.
- 2 Бірта Г., Бурту Ю. Товарознавство продовольчих товарів. Спецкурс / Г. Бірта, Ю. Бурту. К.: Центр учбової літератури, 2012. С. 424.
- 3 Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Кооперация: конкурентное сотрудничество в бизнесе. 2016. 212 с.
- 4 Гармідер Л. Д. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг / Л. Д. Гармідер // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 3 С. 177.
- 5 Григор М. К. Інтернет-технології та їх вплив на маркетингову діяльність підприємства / М. К. Григор, Б. І. Рутенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 27 : у 3-х частинах. Ч. III. С. 121.
- 6 Григор М. К. Проблемні питання організації ефективної роботи відділу маркетингу / М. К. Григор // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 3 С. 130.
- 7 Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика. К.: Професіонал, 2016. С. 304 с.
- 8 Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; К. : ЦУЛ, 2023. С. 440.
- 9 Дращниця С. А. Електронна комерція : навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2015. 182 с.
- 10 Дячун О. Продажі у системі маркетингу: природа, функції та види // Вісник Тернопільського національного економічного університету : науковий журнал. 2016. № 3. С.106.
- 11 Загальні технології харчових виробництв : підручник для студентів вищих навчальних закладів / А. І. Українець, М. М. Калакура, Л. Ф.

Романенко [та ін.] ; за наук. ред. М. М. Калакури та Л. Ф. Романенко. Київ : Університет «Україна», 2010. 814 с.

12 Загной М. О. Основи економічних знань : навчальний посібник. Київ, 2014. 335 с.

13 Зозульов О. В. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару / О. В. Зозульов, Т. О. Царьова // Маркетинг и реклама. 2021. No 1. С. 58.

14 Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : ЦУЛ, 2006. 472 с.

15 Кав'ярні України. URL: <http://coffeelife.com.ua/page/coffee-life/franchajzing> (дата звернення 12.12.2020).

16 Карась О. В. Бенчмаркінг інструмент розвитку конкурентних переваг // Журнал європейської економіки. 2016. No 4. С. 468

17 Кириленко Л. І. Аналіз ринку послуг : навч. посіб. Львів, 2023. 196 с.

18 Коваленко В. В. Маркетинг : навчальний посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / В. В. Коваленко, С. О. Тридід, Ж. І. Торяник/ Львів : Новий Світ-2000, 2016. 266 с.

19 Котлер Ф. 10 смертных грехов маркетинга. Важнейшие заповеди успеха на современном рынке. М.: СПб: Нева, 2021. С.160.

20 Кочкіна Н. Ю. Управління маркетингом : навч. посібник. К.: Інтерсервіс, 2023. С. 311.

21 Крамченко Л. І. Статистика ринку товарів і послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Львів, 2016. 296 с.

22 Лега Ю. Г. Моделювання оптимальних маркетингових стратегій підприємства / Ю. Г. Лега, А. І. Щерба, Д. О. Дербенцев // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 19 : у 2-х частинах. Ч. I С. 3-8.

23 Маркетинг : навч. посібник / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко, О.Ю. Пригара, Л.О. Ярош-Дмитренко. К.: Інтерсервіс, 2022. С. 270.

24 Маркетинг : термінологічний словник / А.О. Старостіна, Н. Ю. Кочкіна, В. В. Журило [та ін.] / за ред. А.О. Старостиної. К.: Інтерсервіс, 2021. С. 220.

25 Маркетинг : термінологічний словник / А.О. Старостіна, Н.Ю. Кочкіна, В.В. Журило [та ін.] / за ред. А.О. Старостиної. К. : «НВП «Інтерсервіс», 2021. С.205.

26 Міжнародна товарна політика : навчально-методичний комплекс забезпечення викладання навчальної дисципліни / упорядники Н. Ю. Кочкіна, В. В. Журило. К.: Київський університет, 2022. С. 82.

27 Моборн Р. Стратегія голубого океана / Рене Моборн, В. Чан Ким. М: Манн, Иванов, Фербер, 2016. С. 316.

28 Обзор ринку кави в Україні. ULR: <http://rb.com.ua/> (дата звернення 12.12.2020).

29 Організація і технологія надання послуг : навчальний посібник для студентів вищ. навч. закл. / В. В. Апопій, І. І. Олексин, Н. О. Шутовська, Т. В. Футало ; за ред. В. В. Апопія К. : Академія, 2016. 312 с.

30 Павленко А. Ф., Лылык И. В., Палехова Л. Л. Формирование концепции устойчивого маркетинга // Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. 2-изд, пер. и доп. Днепропетровск-Коттбус: НГУ-БТУ, 2016, 433 с. С. 301-314.

31 Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Одеса: НТУ «Одесавська Політехніка», 2020. 332 с.

32 Палехова Л. Л. Інноваційний маркетинг на основі добровільних міжнародних стандартів сталого розвитку. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток». ХНТУСГ, 2020.

33 Палехова Л. Л. Принципи сталого виробництва і споживання у продажах. Збірка тез учасників XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Одеська державна академія будівництва та архітектури. 2020.

34 Палехова Л. Л. Вознюк А. А. Особливості просування послуг мережевого підприємства. Збірка тез учасників XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Одеська державна академія будівництва та архітектури. 2020.

35 Пальонна, Т. Вітчизняна модель корпоративного маркетингу/Т. Пальонна // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. -Випуск 36 : у 4-х частинах. Ч. I. Том 2 С. 178.

36 Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Одесапетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. С. 362.

37 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Альпина Диджитал, 2016. С. 513.

38 Ринок кави Дніпра. ULR: <https://2gis.ua/dnepropetrovsk/lang/uk/firm/70000001006486501?queryState=center%2F35.055517%2C48.4504%2Fzoom%2F17> (дата звернення 12.12.2020).

39 Розин М. Стратегия чистого листа. Как перестать планировать и начать делать бизнес. Альпина Диджитал, 2015. С. 282.

40 Ромат Є. В. Зв'язки з громадкістю: навч.посіб. / Є. В. Ромат, І. О. Буцацька, Т. В. Дубовик. Київ: КНТУ, 2016. С. 284.

41 Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров (Пер. с англ.). 2000. 651 с.

42 Салухіна Н., Язвинська О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг. К.: Центр учбової літератури, 2013. С. 426.

43 Стан ринку кави в Україні в умовах фінансової кризи ULR:: <http://supersadovnik.net/costoyanie-rynka-kofe-ukrainy-v-usloviyax-finansovogo-crisis>. (дата звернення 12.12.2020).

44 Ткачук, С. В. Процес обслуговування як елемент маркетинг-міксу підприємств сфери нематеріального виробництва / С. В. Ткачук,



С. А. Стахурська, В. О. Стахурський // Актуальні проблеми економіки : науково-економічний журнал. 2016. № 7. С. 194.

45 Трейси М., Фред Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. «Вильямс», 2007.

46 Туболец К. Г. Особливості розвитку послуг зі збору та розповсюдження інформації про продовольчу продукцію // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. 2016. № 4. С. 79.

47 Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навчальний посібник /А. В. Череп, А. В. Сучков. Київ : Кондор, 2011. С. 336.

48 Шпак Л. О. Організаційно-економічні основи ефективного управління просуванням товарів // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки. Випуск 13. С. 269.

49 Швець В. Я., Палехова Л. Л., Палехов Д. Адаптивний менеджмент для цілей циркулярної економіки // Будівництво, матеріалознавство, машинобудування: зб. наук. праць. ДВНЗ «Піднепр. держ. академія буд-ва і архітектури»; під загальною редакцією В. І. Большакова. Одеса, 2021. С. 208-212.

50 The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market" by Michael Treacy, Fred Wiersema. 2014, 202 с.

51 Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Businessby Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. 2012. 345 с.

52 Kenichi Ohmae, The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business, McGraw-Hill. 2015. 345 с.


## ДОДАТКИ 1

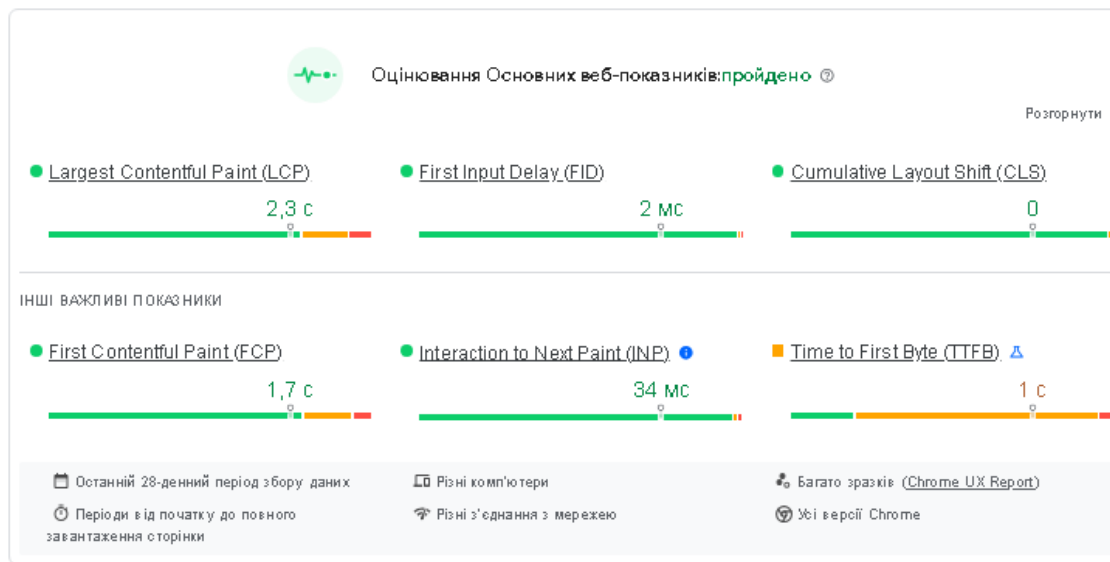
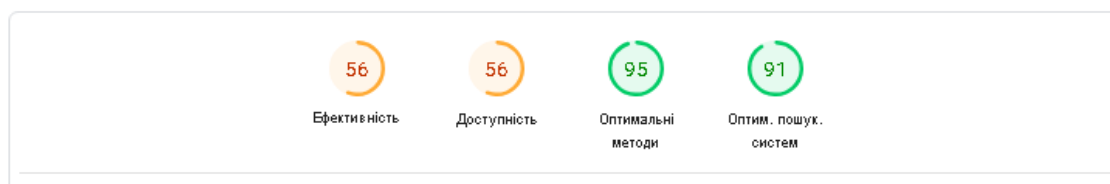
Звіт від 15 груд. 2023 р., 22:27:41

<https://www.chocolate.lviv.ua/>

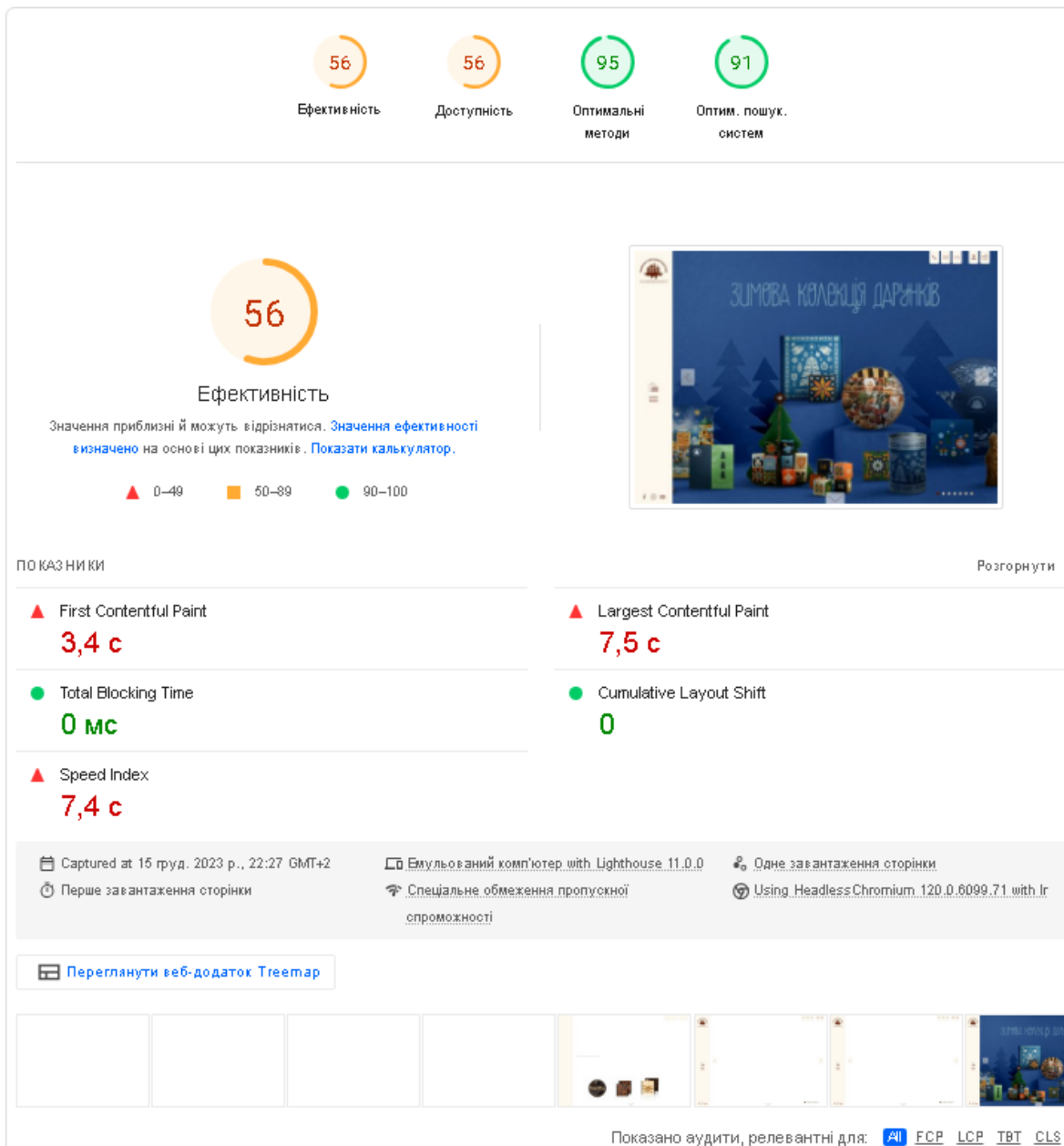
Аналізувати

 Мобільний
  Комп'ютер

 Дізнайтеся, як відбувається взаємодія в реальних користувачів



 Виявляйте проблеми з продуктивністю


Виявляйте проблеми з продуктивністю



Мобільний Комп'ютер

- ▲ Показуйте зображення в нових форматах 1,67с ▾
- ▲ Зменште час відповіді сервера 0,77с ▾

Ці пропозиції допоможуть завантажувати сторінку швидше. Вони не **впливають безпосередньо** на значення ефективності.

#### ДІАГНОСТИКА

- ▲ Переконайтеся, що текст залишається видимим під час завантаження веб-шрифту ▾
- ▲ Не використовуйте пасивні прослуховувачі, щоб покращити функцію прокручування ▾
- ▲ Для зображень не задано явним чином атрибути `width` та `height` ▾
- ▲ Показуйте статичні об'єкти за допомогою ефективних правил кешування — **Знайдено 67 ресурсів** ▾
- ▲ Уникайте великих обсягів даних у мережі — **Загальний розмір – 4 446 КіБ** ▾
- Намагайтеся не створювати ланцюжки критичних запитів — **Знайдено 35 ланцюжків** ▾
- Показники й мітки часу користувача — **6 позначок часу користувача** ▾
- Елемент візуалізації великого контенту — **7 480 мс** ▾

Докладніше про ефективність додатка. Ці числа не **впливають безпосередньо** на значення ефективності.

ВИКОНАНІ ПЕРЕВІРКИ (28)

Показати



#### Доступність

These checks highlight opportunities to [improve the accessibility of your web app](#). Automatic detection can only detect a subset of issues and does not guarantee the accessibility of your web app, so [manual testing](#) is also encouraged.

 Мобільний
  Комп'ютер

## ЗАГАЛЬНІ

- ▲ Помилки веб-переглядача записано в журнал консолі ▼
- Виявлені бібліотеки JavaScript ▼

## ДОВІРА Й БЕЗПЕКА

- Переконайтеся, що CSP допомагає проти атак XSS ▼

## ВИКОНАНІ ПЕРЕВІРКИ (12)

Показати

## НЕ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ (1)

Показати



## Оптим. пошук. систем

Ці перевірки допоможуть подбати про те, щоб ваша сторінка відповідала основним рекомендаціям щодо пошукової оптимізації. Є чимало інших факторів, які не враховує Lighthouse і які можуть вплинути на рейтинг сторінки в результатах пошуку (наприклад, продуктивність відповідно до [Основних веб-показників](#)). [Докладніше про основи Google Пошуку.](#)

## ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВМІСТУ

- ▲ Документ не містить метаопису ▼

Відформатуйте HTML так, щоб веб-сканери краще розуміли вміст вашого додатка.

## ДОДАТКОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ЯКІ ПОТРІБНО ПЕРЕВІРИТИ ВРУЧНУ (1)

Показати

Щоб отримати додаткові практичні поради щодо оптимізації пошукових систем, скористайтеся додатковими засобами перевірки на своєму сайті.

## РУНІРАС І

▲ Між кольорами фону та переднього плану недостатній коефіцієнт контрастності. ▼

Ці рекомендації допоможуть покращити читабельність вмісту.

## НАВІГАЦІЯ

▲ Атрибути `[id]` в активних інтерактивних елементах неунікальні ▼

Ці рекомендації допоможуть покращити навігацію клавіатурою в додатку.

## ТАБЛИЦІ ТА СПИСКИ

▲ Списки не містять лише елементи `<li>` і елементи для підтримки виконання сценарію (`<script>` та `<template>`). ▼

Ці рекомендації допоможуть покращити перегляд даних у таблиці чи списку за допомогою технології для людей з обмеженими можливостями, наприклад програми зчитування з екрана.

## ДОДАТКОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ЯКІ ПОТРІБНО ПЕРЕВІРИТИ ВРУЧНУ (10)

Показати

Ці елементи опрацьовують області, які не може охопити автоматизований інструмент перевірки. Докладніше читайте в нашому посібнику з [перевірки доступності](#).

## ВИКОНАНІ ПЕРЕВІРКИ (10)

Показати

## НЕ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ (42)

Показати



Оптимальні методи

## ЗАГАЛЬНІ

## ДОДАТКИ 2

Вихідні дані:

67	12	18
100	100	90
10	30	150
120	45	97
49	70	10

Оскільки необхідно мінімізувати витрати, то модифікуємо матрицю множенням всіх елементів на (-1) і потім додаванням їх з максимальним елементом матриці (150) так, щоб матриця не містила б негативних елементів. Тим самим зводимо рішення для пошуку максимальної функції.

83	138	132
50	50	60
140	120	0
30	105	53
101	80	140

### Критерій Байсса .

За критерієм Байсса за оптимальні приймається та стратегія (чиста)  $A_i$ , коли максимізується середній виграш  $a$  або мінімізується середній ризик  $r$ . Вважаємо  
 значення ?  $60 * 0.33 = 52.8$   $\sum(a_{3,j} p_j) = 140 * 0.33 + 120 * 0.33 + 0 * 0.33 = 85.8$   $\sum(a_{4,j} p_j) = 30 * 0.33 + 105 * 0.33 = 62.04$   $\sum(a_{5,j} p_j) = 101 * 0.33 + 80 * 0.33 + 140 * 0.33 = 105.93$

$I_a$	$P1$	$Q2$	$\Pi_3$	$\sum(a_{ij} p_j)$
$A_1$	27.39	45.54	43.56	116.49
$A_2$	16.5	16.5	19.8	52.8
$A_3$	46.2	39.6	0	85.8
$A_4$	9.9	34.65	17.49	62.04
$A_5$	33.33	26.4	46.2	105.93
$p_j$	0.33	0.33	0.33	

Вибираємо з (116.49; 52.8; 85.8; 62.04; 105.93) максимальний елемент  $\max=116.49$

Висновок: вибираємо стратегію  $N=1$ .

### Критерій Вальда .

За критерієм Вальда за оптимальну приймається чиста стратегія, що у найгірших умовах гарантує максимальний виграш, тобто.

$$a = \max(\min a_{ij})$$

Критерій Вальда орієнтує статистику найнесприятливіші стану природи, тобто. цей критерій висловлює песимістичну оцінку ситуації.

$I_{я}$	$P1_{-}$	$Q2_{-}$	$\Pi_3$	$\min(a_{ij})$
$A_1$	83	138	132	83
$A_2$	50	50	60	50
$A3_{-}$	140	120	0	0
$A_4$	30	105	53	30
$A5_{-}$	101	80	140	80

Вибираємо з (83; 50; 0; 30; 80) максимальний елемент  $\max=83$

Висновок: вибираємо стратегію  $N=1$ .

### Критерій Севіджа .

Критерій мінімального ризику Севіджа рекомендує вибирати ролі оптимальної стратегії ту, коли він величина максимального ризику мінімізується в найгірших умовах, тобто. забезпечується:

$$a = \min(\max r_{ij})$$

Критерій Севіджа орієнтує статистику на несприятливі стану природи, тобто. цей критерій висловлює песимістичну оцінку ситуації.

Знаходимо матрицю ризиків.

**Ризик** – міра невідповідності між різними можливими результатами ухвалення певних стратегій. Максимальний виграш у  $j$ -му стовпчику  $b_j = \max(a_{ij})$  характеризує сприятливість стану природи.

1. Розраховуємо 1-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{11} = 140 - 83 = 57; r_{21} = 140 - 50 = 90; r_{31} = 140 - 140 = 0; r_{41} = 140 - 30 = 110; r_{51} = 140 - 101 = 39;$$

2. Розраховуємо 2-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{12} = 138 - 138 = 0; r_{22} = 138 - 50 = 88; r_{32} = 138 - 120 = 18; r_{42} = 138 - 105 = 33; r_{52} = 138 - 80 = 58;$$

3. Розраховуємо 3 стовпець матриці ризиків.

$$r_{13} = 140 - 132 = 8; r_{23} = 140 - 60 = 80; r_{33} = 140 - 0 = 140; r_{43} = 140 - 53 = 87; r_{53} = 140 - 140 = 0;$$

$I_{я}$	$P1_{-}$	$Q2_{-}$	$\Pi_3$
$A_1$	57	0	8
$A_2$	90	88	80
$A3_{-}$	0	18	140
$A_4$	110	33	87
$A5_{-}$	39	58	0

Результати обчислень оформимо у вигляді таблиці.

$I_{я}$	$P1_{-}$	$Q2_{-}$	$\Pi_3$	$\max(a_{ij})$
$A_1$	57	0	8	57
$A_2$	90	88	80	90
$A3_{-}$	0	18	140	140
$A_4$	110	33	87	110
$A5_{-}$	39	58	0	58



Вибираємо з (57; 90; 140; 110; 58) мінімальний елемент  $\min=57$

Висновок: вибираємо стратегію  $N=1$ .

### Проведення ідеального експерименту .

У крайньому правому стовпці розрахуємо середній ризик.

				$r_i$
				0
				0
				0
				0
				0

Мінімальне значення середніх ризиків дорівнює 0. Отже, вище за цю ціну планування експерименту стає недоцільним.

### Критерій Гурвіца .

Критерій Гурвіца є критерієм песимізму – оптимізму. За оптимальну приймається та стратегія, для якої виконується співвідношення:

$$\max(s_i)$$

$$\text{де } s_i = y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$$

При  $y = 1$  отримаємо критерій Вальде, при  $y = 0$  отримаємо - Оптимістичний критерій (максимум).

Критерій Гурвіца враховує можливість як найгіршої, так і найкращої для людини поведінки природи. Як вибирається  $y$ ? Чим гірші наслідки помилкових рішень, тим більше бажання застрахуватися від помилок, тим  $y$  ближче до 1.

Розраховуємо  $s_i$ .

$$s_1 = 0.5 \cdot 83 + (1-0.5) \cdot 138 = 110.5$$

$$s_2 = 0.5 \cdot 50 + (1-0.5) \cdot 60 = 55$$

$$s_3 = 0.5 \cdot 0 + (1-0.5) \cdot 140 = 70$$

$$s_4 = 0.5 \cdot 30 + (1-0.5) \cdot 105 = 67.5$$

$$s_5 = 0.5 \cdot 80 + (1-0.5) \cdot 140 = 110$$

$I_j$	$P1_j$	$Q2_j$	$P3_j$	$\min(a_{ij})$	$\max(a_{ij})$	$y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$
$A_1$	83	138	132	83	138	110.5
$A_2$	50	50	60	50	60	55
$A3_j$	140	120	0	0	140	70
$A_4$	30	105	53	30	105	67.5
$A5_j$	101	80	140	80	140	110

Вибираємо з (110.5; 55; 70; 67.5; 110) максимальний елемент  $\max=110.5$

Висновок: вибираємо стратегію  $N=1$ .

### Узагальнений критерій Гурвіца .

Даний критерій є деяким узагальненням критеріїв крайнього песимізму і крайнього оптимізму і також є окремим випадком узагальненого критерію Гурвіца щодо вигравів при наступному допущенні:

$$\lambda_1 = 1-\lambda, \lambda_2 = \lambda_3 = \dots = \lambda_{n-1} = 0, \lambda_n = \lambda,$$

де  $0 < \lambda < 1$ . Будуємо допоміжну матрицю  $B$ , отриману шляхом упорядкування показників

доходностей у кожному рядку. **Підхід песиміста** .  $\lambda$  вибирається із умови незростання середнього:  $G_1 = 0.294 \cdot 83 + (1-0.294) \cdot 138 = 121.82$ ;  $G_2 = 0.294 \cdot 50 + (1-0.294) \cdot 60 = 57.058$ ;  $G_3 = 0.294 \cdot 0 + (1-0.294) \cdot 140 = 98.814$ ;  $G_4 = 0.294 \cdot 30 + (1-0.294) \cdot 105 = 82.936$ ;  $G_5 = 0.294 \cdot 80 + (1-0.294) \cdot 140 = 122.349$ ; **Підхід оптиміста** .  $\lambda$  вибирається з умови невтрат середнього:  $G_1 = 0.706 \cdot 83 + (1-0.706) \cdot 138 = 99.18$ ;  $G_2 =$

$0.706 * 50 + (1-0.706) * 60 = 52.942$ ;  $G_3 = 0.706 * 0 + (1-0.706) * 140 = 41.186$ ;  $G_4 = 0.706 * 30 + (1-0.706) * 105 = 52.064$ ;  $G_5 = 0.706 * 80 + (1-0.706) * 140 = 97.651$ ;

$$\lambda = \frac{b_1}{b_1 + b_3} = \frac{243}{243 + 583} = 0.294$$

$$\lambda = \frac{b_3}{b_1 + b_3} = \frac{583}{243 + 583} = 0.706$$

I <sub>a</sub>	P1 <sub>-</sub>	Q2 <sub>-</sub>	П <sub>3</sub>	min(a <sub>ij</sub> )	max(a <sub>ij</sub> )	Підхід песиміста	Підхід оптиміста
A <sub>1</sub>	83	132	138	83	138	121.8196125908	
A <sub>2</sub>	50	50	60	50	60	57.058111380145	
A3 <sub>-</sub>	0	120	140	0	140	98.813559322034	
A <sub>4</sub>	30	53	105	30	105	82.93583535109	
A5 <sub>-</sub>	80	101	140	80	140	122.34866828087	

Вибираємо з (121.82; 57.058; 98.814; 82.936; 122.349) максимальний елемент max=122.35  
Висновок: вибираємо стратегію N=5.

**Оптимальні стратегії за узагальненим критерієм Гурвіца .**

$$b = 243 + 456 + 583 = 1282$$

Показники ефективності за Гурвіц.

**Підхід песиміста**

$$G_1^{pes} = 83 \frac{583}{1282} + 132 \frac{456}{1282} + 138 \frac{243}{1282} = 110.854$$

$$G_2^{pes} = 50 \frac{583}{1282} + 50 \frac{456}{1282} + 60 \frac{243}{1282} = 51.895$$

$$G_3^{pes} = 0 \frac{583}{1282} + 120 \frac{456}{1282} + 140 \frac{243}{1282} = 69.22$$

$$G_4^{pes} = 30 \frac{583}{1282} + 53 \frac{456}{1282} + 105 \frac{243}{1282} = 52.397$$

$$G_5^{pes} = 80 \frac{583}{1282} + 101 \frac{456}{1282} + 140 \frac{243}{1282} = 98.842$$

**Підхід оптиміста**

$$G_1^{opt} = 83 \frac{243}{1282} + 132 \frac{456}{1282} + 138 \frac{583}{1282} = 125.441$$

$$G_2^{opt} = 50 \frac{243}{1282} + 50 \frac{456}{1282} + 60 \frac{583}{1282} = 54.548$$

$$G_3^{opt} = 0 \frac{243}{1282} + 120 \frac{456}{1282} + 140 \frac{583}{1282} = 106.349$$

$$G_4^{opt} = 30 \frac{243}{1282} + 53 \frac{456}{1282} + 105 \frac{583}{1282} = 72.288$$

$$G_5^{opt} = 80 \frac{243}{1282} + 101 \frac{456}{1282} + 140 \frac{583}{1282} = 114.755$$

Таким чином, у результаті вирішення статистичної гри за різними критеріями найчастіше рекомендувалася стратегія A<sub>1</sub>.

## ДОДАТКИ 3

## Уточнення місії підприємства «Львівська майстерня шоколаду»

Питання	Відповідь	Головне для місії
Що робить наш заклад, що ми продаємо?	Продаж кави та інших безалкогольних напоїв, кондитерських виробів власного виробництва для споживання у закладі, поза закладом.	Кавові напої, кондитерські вироби
Для кого існує наш заклад?	Цільовий сегмент «Львівська майстерня шоколаду» - студенти, бізнесмени, менеджери, закохані люди.	Для студентів, ділових людей, романтичних побачень
Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити?	Товарна продукція «Львівська майстерня шоколаду» відноситься до товарів імпульсивної покупки. Необхідно стабілізувати попит через докази більшої привабливості закладу в порівнянні з конкурентами	Товари імпульсивної покупки
Що визначає успіх на ринку, на якому ми працюємо? Що може сприяти нашому успіху у майбутньому?	Мережа «Львівська майстерня шоколаду» це не просто кав'ярня зі звичайним набором опцій та послуг. Це певна філософія, лайфстайл, який будується навколо чашки ароматного підбадьорюючого напою. Мешканці мегаполісу живуть у шаленому ритмі, клапаються в міському потоці вперед, до здобуття своїх цілей. Але кожному з нас потрібна зупинка, тайм-аут, щоб перевести дух, збадьоритися, замислитися, а може й просто підкріпитися перед черговим ривком до результату.	Якісні умови, професійне обслуговування, стиль та філософія закладу
Яким чином ми досягаємо цього успіху?	Підприємство працює тільки для споживачів та постійно вдосконалюється. Закуси, десерти — свіжі, легкі — те, що потрібно для відновлення сил. Для тих, хто поспішає, закуски та напої упаковують із собою. Coffee Life — це місце, де вас розуміють без зайвих слів, можна зупинитися та набратися сил, вдихнувши аромат щойно приготованого напою. Зробіть зупинку, щоб потім швидше рухатися до власного успіху.	Власне виробництво кави, професійний менеджмент обслуговування.

## ДОДАТКИ 4

STELV-аналіз далекого зовнішнього середовища кав'ярні

«Львівська майстерня шоколаду»

Фактори	Експерт	Вплив на підприємство - загроза -1	Оцінка ймовірності -	Сила впливу - 0-1	Важливість фактору - 0-1	Сукупний вплив	Відповідна реакція
Соціально-демографічні фактори (0,15)							
Збільшення безробіття	1,2	-1	0,4	0,2	0,7	-0,10	Зміна цінової політики або політики просування
Підвищення кількості населення з досвідом перебування за кордоном	1,2	+1	0,6	0,35	0,65	0,10	Політика збільшення сегменту
Збільшення молодого населення віком до 40 років	1,2	+1	0,6	0,35	0,65	0,15	
Технологічні фактори (0,18)							
Розвиток технологій продажу послуг	2,3	+1	0,4	0,3	0,8	0,10	Перегляд цінової політики та якості
Розвиток технологій приготування кавових напоїв	2,3	+1	0,3	0,24	0,7	0,08	Перегляд процесу продажу послуг
Економічні фактори (-0,16)							
Податкові пільги для малих підприємств	1,2	+1	0,6	0,24	0,8	0,07	Перегляд структури витрат
Девальвація гривні	1,2	-1	0,3	0,13	0,9	-0,05	Збільшення середнього чеку
Підвищення цін на матеріали (каву)	2,3	-1	0,4	0,26	0,3	-0,18	Рекламна політика якості кави
Правові фактори (-0,13)							
Правові обмеження щодо продажу послуг через Covid-19	1,2	-1	0,5	0,14	0,9	-0,23	Перегляд методів продажів та просування
Прийняття Закону України про вимоги до безпечності харчових продуктів	1,3	+1	0,7	0,2	0,7	0,10	
Індивідуальні цінності (0,09)							
Тренди до якісного та цікавого життя	1,2	+1	0,6	0,3	0,8	0,19	Перегляд стратегії просування
Укріплення світових цінностей аудиторії	1,2	+1	0,7	0,6	0,7	0,04	
Тренди до здорового життя	1,2,3	-1	0,6	0,36	0,7	-0,05	
Схильність до зміни переваг у продуктах	1,2,3	-1	0,6	0,36	0,7	-0,09	

## ДОДАТКИ 5

Відбор значущих факторів далекого зовнішнього середовища (матриця ЕТОМ-аналізу)

№	Група факторів	Опис фактору	Важливість події	Оцінка впливу	Сукупний вплив на стратегію
<i>Можливості (+)</i>					
1	Індивідуальні цінності	Тренди до якісного та цікавого життя	0,19	0,15	0,03
2	Правові	Прийняття Закону України про вимоги до безпечності харчових продуктів	0,10	0,09	0,01
3	Технологічні	Розвиток технологій продажу послуг	0,10	0,15	0,02
4		Розвиток технологій приготування кавових напоїв	0,08	0,07	0,01
5	Економічні	Податкові пільги для малих підприємств	0,07	0,04	0,00
<i>Усього вплив</i>				0,50	0,06
<i>Загрози (-)</i>					
6	Правові	Правові обмеження щодо продажу послуг через Covid-19	-0,23	0,7	0,42
7	Економічні	Підвищення цін на матеріали (каву)	-0,18	0,9	0,17
8		Девальвація гривні	-0,05	0,3	0,24
9	Соціально-демографічні	Збільшення безробіття	-0,10	0,5	0,20
10	Індивідуальні цінності	Схильність споживачів до зміни переваг у продуктах	-0,09	0,7	0,21
<i>Усього вплив</i>				0,50	-0,07

## ДОДАТКИ 5

## Оцінка ринкового середовищ за моделлю М. Портера

Найменування детермінант	Оцінка (0-6)
<i>Ринкова влада постачальників</i>	3,0
–Географічна досяжність	3
–Нестача сировини	4
–Витрати зміни постачальників у компанії в галузі	5
–Рівень концентрації постачальників	2
–Вартість закупки в співвідношенні з всіма витратами	3
–Загроза прямої та зворотної інтеграції фірм у галузі	1
<i>Ринкова влада покупців</i>	4,2
–Схильність споживачів переключатися на щось нове	6
–Вартість переключення споживачів	4
–Концентрація покупців у співвідношенні з концентрацією продавців	3
–Інформованість покупців	5
–Здатність до інтеграції вниз по технологічному ланцюжку	2
–Низька купівельна спроможність	5
<i>Влада існуючих конкурентів</i>	3,7
–Впізнаваність бренду мережі	6
–Різниця в послугах	4
–Концентрація та збалансованість пропозицій	3
–Інформаційна підтримка	3
–Коливання ціни	4
–Бар'єри на виході	2
<i>Загроза появи нових конкурентів</i>	2,2
–Вимоги до обсягу капіталу	1
–Доступ до каналів розподілу	3
–Абсолютні переваги по витратам	3
–Доступ до необхідних ресурсів	2
–Політика держави	2
–Патенти та ліцензії	2
<i>Загроза появи товарів-субститутів</i>	1,3
–Відносна ціна субститутів	1
–Витрати переключення	1
–Існування товарів-замінників	2

**ДОДАТКИ 6**  
**Можливості, загрози та компенсаційні заходи по моделі**  
**«5 сил М. Портера»**

Можливості	Загрози	Компенсаційні заходи
Низьке насичення ринку	Схильність споживачів переключатися на щось нове	Унікальність обслуговування. Позиціонування своїх переваг, вчасне реагування на маркетингові заходи конкурентів
Впізнаваність бренду мережі	Зближення стандартів послуг кав'ярень	Підтримання іміджу бренду та кав'ярні, нагадування споживачам про переваги
Налагоджені зв'язки з постачальниками	Припинення діяльності постачальників через Covid	Проведення збалансованої логістичної політики. Можливе маркетингове співробітництво у мережі

**Оптимізація подачі страв.** Приділяйте увагу нарізці та її видам. Рване м'ясо птиці виглядатиме у тарілці візуально більше, ніж шматочок філе. Просто змінивши нарізку, ви можете оптимізувати дорогі інгредієнти на виході. Не шкодуйте соусу та крему в десертах, торти не повинні бути сухими. Повірте, що це дуже впливає на емоції ваших гостей. Після того як ви привели кожен страву до потрібного складу і визначилися з нарізкою, приділіть час подачі. Існує багато способів, які допоможуть вам здивувати вашого гостя та запам'ятатись йому.

Перш ніж купити посуд або замінити його, купіть по одному екземпляру і протестуйте. У тарілці з бортами страви виглядають величезними — так можна вигідно використати глибокі миски. Посуд має бути приємним і не холодним. Не обов'язково, щоб він був з одного набору. Купуйте різний, міксуйте, підбирайте, де ваша страва виглядає найпривабливіше.

**Ціноутворення у ресторані.** До питання про ціноутворення підходьте також з емоційного боку гостя: які емоції він відчуває, коли дізнається вартість вашої страви? Не ігноруйте ресторанний ринок, своїх колег та конкурентів. У багатьох закладах у меню є така сама страва — не потрібно завищувати або занижувати ціну, щоб виділити її. Зробіть її незабутньою.

Практично в кожній кав'ярні в меню є сирники. Проаналізуйте, які вони у конкурентів, та зробіть свої іншими. Якщо у всіх повна тарілка маленьких кульок, спробуйте зробити один або два великих, і навпаки.

**Собівартість** ваших страв коригується вже після затвердження продажної ціни. Вирівнюйте її додатковим продажем із високою рентабельністю. Намагайтеся максимально використовувати локальні продукти: коренеплоди, коріння, місцеву зелень та овочі.

### **Оптимізація сервісу у ресторані**

Гості купують не лише продукт, вони хочуть більшого: атмосферу, посмішку, реакцію на їхні запити. І налагодити цей процес у закладі не менш складно, ніж решту. Завдання власника чи керівника — створити таку внутрішню атмосферу, щоби персонал отримував задоволення від своєї роботи.

Насамперед ви самі повинні любити людей. І транслювати цю любов вашому оточенню. Турбота про гостя має бути щира. А починати треба із турботи про свій персонал. Офіціант не повинен працювати з емоціями гостей за чек-листом, він має відчувати кожну ситуацію. Поставте себе на місце кожного з них, щоб зрозуміти, як можна покращити робоче місце співробітника, що зробити, щоб можна було працювати продуктивніше та якісніше. Проживіть один день на їхній позиції.

Скоро однією з найбільш потрібних посад у громадському харчуванні буде позитивний коуч-психолог для персоналу. Адже основне завдання власника тепер полягає в тому, щоб зробити людей щасливими, котрі з ним працюють, допомогти їм досягти своїх цілей за допомогою його проєкту. Тільки так ваш персонал зможе зробити щасливим гостя та допоможе власнику досягти необхідних фінансових результатів.

Зарплатний фонд та програми мотивації з відсотками працюють добре, але потрібен особистий контакт. Основна помилка — перекладання функції підбору персоналу на інших. Для невеликих закладів це має бути процес, у якому ви берете участь. Ви повинні відчути кожну людину і зрозуміти, наскільки вона підходить: чи збігаються ваші цінності, чи приємно проводити з нею час, чи мотивує вона вас бути кращим і старатися для неї.

Це складний процес, який є у будь-якому закладі, але не всі усвідомлюють це. Є речі, яким деяких просто не навчили: ввічливість, основи етикету, банальні знання. І якщо ви не приділятимете уваги навчанню співробітників, ви не зможете утримати гостя. Щоранку, вітаючись з кожним співробітником, звертаючись до нього на ім'я та цікавлячись його справами, ви виховате в ньому таку саму звичку. Він



вітатиметься з вашими гостями. Пам'ятайте: ви → гість → команда — дзеркальне відбиття один одного. Тільки позитивні емоції викликають позитивні емоції у відповідь. Налаштовуйте себе на позитив, усміхайтеся, коли приходите на роботу, — і у відповідь ваша команда поводитиметься так само. Перевиховати всіх кандидатів ви точно не зможете, але з потенційних зробити найкращих у вас вдасться.

### Інтер'єр у ресторані

Щоби зрозуміти, які емоції викликає у гостя ваш інтер'єр, варто пройти його шлях. Перед цим проаналізуйте конкурентів, записуйте ваші емоції. Приклади запитань, на які потрібно відповісти:

#### Вхід у кафе

1. Чи легко вам було знайти заклад?
2. Чи доречна вивіска?
3. Чи не слизькі сходи?
4. Чи чисті входні двері?
5. Є квіти чи декор на фасаді?

Коли ваш гість зайшов у приміщення, «роздягніть» його в різних умовах: взимку, влітку, навесні, восени, у дощ і сніг. Проаналізуйте, що може дратувати у цей момент. Наприклад, чи передбачений у вас гардероб чи вішалки для одягу. Наразі дизайнери та архітектори приділяють дуже мало уваги цьому пункту. Гості сидять на гарних рожевих диванах за мармуровими столиками з горою власних речей, як на вокзалі. Тому що вішалки чи не має, чи її розташували біля входу і є небезпека, що твою шубу одягне хтось інший. Також звертайте увагу на тематичне оформлення закладу напередодні якогось свята — будь то [підготовка ресторану до Нового Року](#), [Дня Святого Валентина](#) або [Геловіна](#).

Чи зручні столи та дивани, чи вони відповідають концепції закладу? Ще один важливий момент, який може дратувати гостей — освітлення. Світло може бути надто яскравим, темним, холодним, жовтим, синім. А воно має бути комфортним з урахуванням завдань, які ви відвели йому у вашому проєкті.

Часто негативні емоції в [інтер'єрі ресторану](#) можуть викликати використання штучних матеріалів, відсутність зелені, текстилю, поверхні столів з холодного каменю тощо.

## Неприємні дрібниці

Як же [дратує гостя](#), коли перед їдою офіціант забуває винести спецівник, а після їди — зубочистки тощо. Невже цьому треба вчити? Потрібно, але це непросто. Ваше завдання — помічати всі ці дрібниці та організувати роботу таким чином, щоб уникнути подібних ситуацій.

Поставте спецівники із серветками на столи. У гостьовому туалеті повісьте шафку з потрібними дрібницями: зубочистками, губкою для взуття, засобами особистої гігієни, кремом для рук із приємним ароматом. Гості запам'ятають це. Купуйте одноразові дощовики та розмістіть недалеко від входу підставку для мокрих парасольок. Не забувайте і про миску з водою для тварин. Надрукуйте розмальовки не лише для трирічних дітей, але й для дев'ятирічних.

А готувати спецзамовлення простіше простого. І річ не у товарному обліку, а у надуманих принципах. А як ви віддаєте замовлення із собою, чи зручні ваші стаканчики навиніс? Чи кладе офіціант у пакет одноразові прилади, сухі та вологі серветки, зубочистки. Які вони? Все це дуже важливі дрібниці, з яких складається загальне враження про сервіс і заклад в цілому.

## АНКЕТА

### Шановний учаснику опитування!

*Для кав'ярні є дуже важливою Ваша думка про послуги закладів ресторанного господарства. Вона допоможе знайти способи підвищення ступеня Вашого задоволення від наданих послуг. Оберіть будь-ласка той варіант, який підходить саме Вам, і обведіть колом літеру варіанта. Анкетування є анонімним.*

1. Чи відвідуєте Ви заклади кав'ярні? а)  
так;  
б) ні.
  
2. На Вашу думку, які фактори визначають імідж кав'ярні(можна відмітити кілька відповідей)?  
а) якість продукції;  
б) смакові якості страв; в)  
широкий вибір страв;  
г) широкий вибір спиртних напоїв;  
д) широкий вибір безалкогольних напоїв; е)  
вартість страв;  
ж) якість обслуговування; з)  
комфортність;  
и) інтер'єр;  
к) інший варіант відповіді \_\_\_\_\_.
  
3. Як часто Ви відвідуєте кав'ярні? а)  
майже кожного дня;  
б) двічі-тричі на тиждень; в)  
один раз на тиждень; г)  
кілька разів на місяць; д)  
один раз на місяць;  
е) рідше одного разу на місяць.
  
4. У який час зазвичай Ви відвідуєте кав'ярні? а) з  
11:00 до 16:00;  
б) з 16:00 до 20:00;  
в) з 20:00 до 23:00;  
г) з 20:00 до закриття; д)  
з 23:00 до ранку.
  
5. Будь-ласка визначте важливість кожного з параметрів, які впливають на Ваш вибір закладів ресторанного господарства, за 5-бальною шкалою, де 5 –максимальна важливість, 1 – мінімальна важливість.
  
6. Відвідуючи заклади ресторанного господарства, Ви в першу чергу намагаєтесь задовольнити такі потреби (можна відмітити кілька відповідей):

- а) поїсти;
- б) поспілкуватися;
- в) розважитися;
- г) підкреслити свій соціальний статус;
- д) самовинагородити;
- е) бути на виду;
- ж) відволіктися від рутини;
- з) інший варіант відповіді \_\_\_\_\_.

7. Які джерела інформації Ви найчастіше використовуєте при виборі кав'ярні (можна відмітити кілька відповідей)?

- а) реклама на радіо;
- б) реклама на телебаченні;
- в) реклама в газетах;
- г) реклама в журналах;
- д) вулична реклама;
- е) статті в ЗМІ, телевізійні програми;
- ж) знайомі, колеги, сусіди, члени родини;
- з) власний досвід;
- и) інший варіант відповіді \_\_\_\_\_.

8.

9. Ваша стать:

- а) чоловіча;
- б) жіноча.

10. Ваш вік:

- а) до 20 років;
- б) 20–29 років;
- в) 30–39 років;
- г) 40–49 років;
- д) 50–59 років;
- е) 60 і вище.

11. Сімейний стан:

- а) одружений(-а);
- б) не одружений(-а);
- в) розведений(-а);
- г) вдовець (вдова).

12. У своєму житті ви орієнтуєтесь на

- погляди: а) членів сім'ї;
- б) друзів;
- в) колег;
- г) інший варіант відповіді \_\_\_\_\_.

Дякуємо Вам за відповідь!