**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: **«Розробка політики підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрованих маркетингових рішень у галузі послуг»**

**Виконавець:**
студентка 4 курсу
факультету міжнародної економіки
Хачірова Юлія Сергіївна
_____

**Науковий керівник:**
д.е.н, професор
Саєнсус Марія Анатоліївна
_____

**Одеса 2025**

# ЗМІСТ

**ВСТУП**…… 3

**РОЗДІЛ 1.** ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ……... 6

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг…… 6
1.2. Інтегровані маркетингові рішення: поняття, інструменти, сучасні тенденції…….. 14
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства…….. 21
Висновки до розділу 1……... 26

**РОЗДІЛ 2.** АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»…… 28

2.1. Загальна характеристика кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»……... 28
2.2. Аналіз внутрішнього середовища кав'ярні…….. 33
2.3. Аналіз зовнішнього середовища кав'ярні…….. 48
2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності кав'ярні у галузі…….. 53
Висновки до розділу 2……... 60

**РОЗДІЛ 3.** РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ…….. 63

3.1. Вибір стратегії конкурентного зростання для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»……... 63
3.2. Розробка інноваційної маркетингової програми кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»…… 69
3.3. План реалізації та оцінка ефективності запропонованих заходів….. 78
3.4. Оцінка ризиків і механізми управління конкурентними викликами 85
Висновки до розділу 3……. 89

**ВИСНОВКИ**…….. 92
**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……. 94

# ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах стрімкого розвитку сфери послуг та зростаючої конкуренції підприємства галузі HoReCa (готельного, ресторанного та кейтерингового бізнесу) стикаються з необхідністю постійного вдосконалення підходів до залучення і утримання клієнтів. Щоб зберегти свою ринкову позицію, бізнес має не лише забезпечувати високу якість продукту, але й створювати унікальний споживчий досвід, що формується завдяки продуманим маркетинговим стратегіям.

Особливе місце в цьому контексті займає сегмент кав'ярень, де важливу роль відіграють атмосфера, сервіс, емоційний контакт зі споживачем та сталість комунікації. Сучасний відвідувач очікує не лише смачну каву й десерти, а й цікаву історію бренду, залучення до спільноти, персоналізований підхід.

У такому контексті актуальним постає застосування інтегрованих маркетингових рішень – стратегій, які дозволяють поєднати онлайн- і офлайн-інструменти, забезпечити послідовну комунікацію з клієнтом через різні канали та адаптуватися до змін у поведінці споживача.

Кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» є прикладом успішного бренду, який поєднує якісну продукцію з концептуальною подачею, естетикою простору та емоційним брендингом. Заклад має впізнавану айдентику, сформовану аудиторію та високу лояльність клієнтів. Водночас зростання кількості конкурентів, зміни в поведінці споживачів, економічна нестабільність і нові цифрові виклики вимагають від бізнесу оновлення маркетингових підходів і посилення акценту на інтегровані рішення, що дозволяють залишатися актуальним для різних сегментів цільової аудиторії.

Наукові підходи до вивчення конкурентоспроможності підприємств розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, відомі дослідження М. Портера, присвячені п'яти силам конкуренції та стратегіям конкурентних переваг; концепції маркетингових комплексів і стратегічного управління, запропоновані Ф. Котлером; а також праці П. Дойла,

що аналізують маркетингову цінність і побудову бренду. В українському науковому просторі важливими є напрацювання О. А. Заболотної, А. Ф. Павленка, С. Ф. Покропивного, О. І. Амоші, які досліджують проблематику конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки та цифрових змін

Окрему увагу слід приділити роботам, присвяченим інтегрованим маркетинговим комунікаціям і цифровим інструментам управління: серед них – дослідження Дж. Блейна, Д. Акакера, Т. Дункана, В. Романенка, І. Литвин. Їхні ідеї є основою для формування практичних рішень, які можуть бути адаптовані до потреб сфери послуг, зокрема до реалій функціонування сучасної кав'ярні.

**Метою** дипломної роботи є розробка ефективної політики підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» шляхом впровадження інтегрованих маркетингових рішень.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання наступних **завдань**:

1. Дослідити теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг;
2. Охарактеризувати сутність та інструменти інтегрованих маркетингових рішень;
3. Проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності кав'ярні;
4. Здійснити SWOT- і PEST-аналіз кав'ярні;
5. Оцінити рівень конкурентоспроможності кав'ярні;
6. Запропонувати практичні заходи з підвищення конкурентних позицій;
7. Обґрунтувати план реалізації маркетингової програми та оцінити її ефективність.

**Об'єктом дослідження** є господарська діяльність кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» як суб'єкта ринку послуг.

**Предметом дослідження** є процес формування та реалізації інтегрованих маркетингових рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, узагальнення для опрацювання теоретичних джерел; SWOT- та PEST-аналіз для оцінки внутрішніх та зовнішніх чинників; методи порівняльного та стратегічного аналізу для оцінки позицій підприємства; графічні методи та Gantt-діаграми для візуалізації результатів.

**Інформаційну базу дослідження** склали офіційні дані про діяльність кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», наукові публікації, статистичні звіти, маркетингові дослідження, інтернет-ресурси та власні спостереження.

**Наукова новизна** дипломної роботи полягає в узагальненні та систематизації підходів до формування інтегрованої маркетингової політики з урахуванням специфіки галузі послуг, а також в удосконаленні практичного інструментарію підвищення конкурентоспроможності на прикладі реального підприємства – кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Уперше на прикладі цього бренду запропоновано поєднання digital-інструментів у єдину стратегічну систему управління маркетингом, яка адаптована до умов локального українського ринку та сучасних викликів у сфері споживчих послуг. Усі ці компоненти об'єднані в єдину стратегічну систему, адаптовану до специфіки локального ринку. Додатково розроблено карту ризиків і діаграму Ганта, які дозволяють структурувати реалізацію запропонованих заходів.

**Практичне значення роботи.** Запропоновані інтегровані маркетингові рішення можуть бути використані в практичній діяльності кав'ярні та інших підприємств сфери обслуговування, зацікавлених у зміцненні конкурентних переваг, розширенні цільової аудиторії, зростанні прибутковості та формуванні лояльного бренду.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 97 сторінок, робота містить 27 таблиць, 13 рисунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

## 1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим чинником його стабільності, прибутковості та здатності до розвитку. В умовах насиченого ринку послуг підприємства вимушені постійно вдосконалювати свої підходи до обслуговування клієнтів, покращення якості, оптимізації витрат та адаптації до новітніх маркетингових викликів.

Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, витримувати конкуренцію та забезпечувати стійкий попит на свої товари або послуги за рахунок унікальних переваг.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності конкурентоспроможності. Визначення цього поняття залежить від предмета дослідження (підприємство, продукція, держава), а також від акценту на ресурсах, ринкових результатах чи інноваційній здатності.

У класичному підході М. Портер (Porter M., 1980) визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність до створення й утримання конкурентних переваг на основі таких факторів, як вартісна перевага, диференціація продукту, фокусування на цільовому ринку. Він виділяє п’ять конкурентних сил, які визначають рівень конкуренції в галузі.

Ф. Котлер (Kotler Ph., 2003) акцентує увагу на маркетинговому аспекті й визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства запропонувати цільовому ринку цінність, яка перевищує пропозицію конкурентів. Він пов’язує це поняття з рівнем задоволеності споживача, унікальністю бренду та якістю обслуговування.

П. Друкер (Drucker P., 1999) розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати інновації. Він стверджує, що конкурентоспроможність – це, насамперед, управлінська категорія. Європейська комісія (EU Competitiveness Report, 2008) трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність підтримувати стабільне зростання, прибутковість, інноваційність та ефективність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Нижче наведена табл. 1.1 систематизує трактування поняття «конкурентоспроможність» у працях різних авторів.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність» у працях різних авторів

| Автор | Підхід | Формулювання поняття |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| М. Портер | Конкурентні сили, стратегія, переваги | Здатність створювати й утримувати конкурентні переваги |
| Ф. Котлер | Маркетинг, цінність для клієнта | Уміння запропонувати більшу цінність, ніж конкуренти |
| П. Друкер | Управління, інновації, адаптивність | Постійна здатність до інноваційної адаптації |
| О. І. Амоша | Інтегральна економічна характеристика | Комплексна здатність випереджати конкурентів за ключовими параметрами |
| А. Ф. Павленко | Системний підхід, ринок, стратегія | Система характеристик, що забезпечують ринкову перевагу |
| С. Ф. Покропивний | Відносна категорія, що залежить від ринку | Залежить від ситуації на ринку, рівня попиту та інновацій |
| О. А. Заболотна | Інноваційність, брендинг, digital-орієнтація | Динамічний процес створення цінності через сучасні інструменти |

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу наукових праць

Серед українських науковців питання конкурентоспроможності підприємства розглядається з різних аспектів. Так, О. І. Амоша розглядає конкурентоспроможність підприємства як інтегральну характеристику, що відображає його здатність створювати й реалізовувати продукцію або послугу, яка за основними параметрами перевищує аналогічні пропозиції конкурентів. А. Ф. Павленко визначає конкурентоспроможність як систему економічних,

організаційних і маркетингових характеристик, що забезпечують перевагу підприємства на ринку. С. Ф. Покропивний вважає, що конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка залежить від ринкової кон'юнктури, попиту, рівня розвитку інфраструктури та інноваційної активності. О. А. Заболотна пропонує розглядати конкурентоспроможність як динамічний процес формування споживчої цінності, який реалізується через інновації, брендинг та використання цифрових технологій.

Сфера послуг, зокрема ресторанно-кафейна індустрія, має низку специфічних характеристик, які визначають особливості конкурентної боротьби:

1. Послуги є нематеріальними, тому їхню якість складно оцінити до моменту фактичного споживання;
2. Якість обслуговування значною мірою визначається людським фактором, тобто рівнем професіоналізму персоналу;
3. Високий рівень персоналізації підкреслює важливість емоційного зв'язку з клієнтами та формування їхньої лояльності;
4. Переважна більшість кав'ярень орієнтується на цільову аудиторію, що мешкає у безпосередній географічній близькості.

Ці особливості потребують унікального підходу до управління конкурентоспроможністю, з фокусом на побудову довіри, сервісні інновації, digital-комунікації та розвиток відносин з клієнтами.

Серед визначальних чинників першочергове місце займає якість послуг, адже саме вона формує споживче сприйняття і є основою для повторного вибору з боку клієнта. Бренд також відіграє важливу роль, оскільки його впізнаваність, репутація та емоційна цінність дозволяють підприємству виділятись серед конкурентів.




Рис. 1.1 Основні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Джерело: складено автором на основі узагальнення теоретичних джерел [2; 3; 5]

Рис. 1.1 наочно демонструє, що конкурентоспроможність підприємства у сфері послуг є багатокомпонентним поняттям, яке формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У центрі моделі розміщено ключове поняття – «Конкурентоспроможність підприємства», яке виступає як результат синергії ряду взаємопов’язаних елементів.

Окремо слід відзначити digital-маркетинг як сучасний інструмент підтримки конкурентних позицій. У сфері послуг, де велике значення має оперативна комунікація зі споживачем, важливо активно використовувати SMM, SEO, контент-стратегії та CRM-системи. Інновації ж є основою стратегічної переваги, оскільки забезпечують здатність до адаптації в умовах змін.

Ключовою опорою підприємства виступає персонал, оскільки якість сервісу прямо залежить від професіоналізму, привітності та залученості працівників. Саме людський фактор часто стає вирішальним у формуванні лояльності клієнтів. Таким чином, рис. 1.1 структурує найважливіші складові конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, акцентуючи увагу на необхідності комплексного підходу до управління якістю, маркетингом, сервісом і брендом. Саме гармонійне поєднання зазначених факторів забезпечує сталу конкурентну перевагу на ринку.

Також не менш важливими є локація і атмосфера, які безпосередньо впливають на досвід клієнта під час відвідування кав'ярні чи ресторану.

У сфері послуг конкурентоспроможність значною мірою залежить не лише від економічних показників, але й від емоційного сприйняття, бренду, атмосфери взаємодії зі споживачем, а також гнучкості організаційних процесів.

Таблиця 1.2 узагальнює ключові характеристики конкурентоспроможності у сфері послуг, розкриваючи їх зміст і демонструючи приклади реалізації на прикладі кав'ярні. Такий підхід дозволяє наочно проілюструвати специфіку функціонування сервісного бізнесу та акцентувати увагу на факторах, які формують унікальну конкурентну позицію закладу.

Таблиця 1.2

Особливості конкурентоспроможності у сфері послуг

| Особливість конкурентоспроможності | Суть особливості | Приклад для кав'ярні |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Нематеріальність | Послуга не має фізичної форми, її не можна оцінити до моменту споживання | Рекламні фото інтер'єру, вітрини, меню, пости в Instagram, які формують очікування клієнта |
| Вплив людського чинника | Якість обслуговування напряму залежить від персоналу | Бариста пам'ятає замовлення постійного клієнта, привітно вітає кожного відвідувача |
| Суб'єктивність оцінки якості | Якість оцінюється на основі особистих очікувань | Незважаючи на смачну каву, клієнт незадоволений через тривале очікування |

| Особливість конкурентоспроможності | Суть особливості | Приклад для кав’ярні |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Нерозривність процесу надання й споживання | Помилки не можна «виправити» після факту, сервіс має бути бездоганним одразу | Неуважний офіціант зіпсував враження, через що клієнт навряд чи повернеться |
| Висока емоційна складова | Клієнти оцінюють не лише продукт, а й атмосферу та досвід | Дизайн закладу, музика, запах шоколаду, які створюють унікальний досвід |
| Локальний характер конкуренції | Основні конкуренти – заклади в радіусі 1 км | Конкуренція не з усім ринком, а з сусідніми кав’ярнями на тій же вулиці |
| Неможливість зберігання послуги | Незаповнені місця = втрати; необхідно стимулювати попит | Акція «кава + круасан» з 8:00 до 11:00 для залучення ранкових відвідувачів |

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових та практичних підходів [2; 4; 6]

Науковці [3–5] виділяють такі базові фактори конкурентоспроможності у галузі послуг:

1. Якість і асортимент продукції/послуг;
2. Ціноутворення та гнучкість тарифної політики;
3. Унікальність бренду та емоційна цінність;
4. Ефективність маркетингових комунікацій;
5. Використання цифрових технологій (SMM, CRM, автоматизація);
6. Сервіс і лояльність клієнтів;
7. Розташування, дизайн приміщення та атмосфера.

Для кав’ярень, таких як «Львівська майстерня шоколаду», особливо важливо поєднання візуальної і смакової привабливості, брендового досвіду та онлайн-активності, які разом формують сприйняття конкурентної переваги.

Конкурентоспроможність є не лише характеристикою поточного стану підприємства, а й стратегічною метою. Наслідками правильно побудованої політики конкурентоспроможності виступають стійке зростання, розширення частки ринку, вихід на нові сегменти та зміцнення іміджу бренду.

Інтегровані маркетингові рішення, як комплекс сучасних цифрових та комунікаційних інструментів, відіграють критичну роль у досягненні стратегічної конкурентної переваги підприємства, особливо у сфері послуг, де споживачі дедалі більше очікують персоналізації та онлайн-взаємодії.

Таблиця 1.3

Ключові чинники конкурентоспроможності кав'ярні та приклади впровадження

| Чинник конкурентоспроможності | Суть чинника | Реалізація у кав'ярні |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Якість продукції | Використання якісних інгредієнтів, авторські рецепти | Власне виробництво шоколаду, свіжа випічка |
| Атмосфера і естетика | Інтер'єр, музика, сервіс | Львівський стиль, затишні зали, фотозони |
| Сила бренду | Впізнаваність, асоціативна привабливість, довіра клієнтів | Бренд, що асоціюється з Львовом, якістю, романтикою |
| Локація | Зручне розташування, видимість, трафік | Центри міст, туристичні вулиці, поруч із ТРЦ |
| Рівень сервісу | Привітність, швидкість, персоналізація обслуговування | Доброзичливий персонал, запам'ятовування замовлень |
| Асортимент і гнучкість | Широкий вибір, сезонність, персоналізація | Напої з рослинним молоком, новинки до свят |
| Цифровий маркетинг і SMM | Онлайн-присутність, комунікація з клієнтами | Instagram, Facebook, фотозони для UGC |
| Цінова стратегія | Доступні ціни, акції, програми лояльності | Сніданки зі знижкою, дисконтні картки |
| Інноваційність і адаптивність | Гнучкість, діджиталізація, екологічність | QR-оплата, еко упаковка, мобільна доставка |

Джерело: складено автором на основі аналізу практики бренду та маркетингових публікацій [2; 4; 6]

Аналіз ключових чинників конкурентоспроможності кав'ярень, здійснений на прикладі «Львівської майстерні шоколаду», дозволяє дійти висновку, що успішне функціонування закладу у сфері послуг залежить від цілісного поєднання матеріальних і нематеріальних компонентів, де кожен із них виконує критичну роль у забезпеченні переваги на ринку. Як видно з табл.

1.3, конкурентоспроможність у цьому сегменті не зводиться лише до якості продукції – навпаки, вона формується на перетині таких факторів, як емоційна атмосфера, сила бренду, рівень сервісу, адаптивність до змін, активність у цифровому середовищі та ефективна цінова політика.

Особливе значення має створення відчутного клієнтського досвіду, який виходить за межі споживання напою чи десерту. Унікальна естетика інтер'єру, професійний персонал, брендова ідентичність та увага до деталей формують конкурентну цінність, яка не підлягає прямому копіюванню з боку конкурентів. У контексті сучасних тенденцій важливу роль відіграють діджитал-комунікації: SMM, контент-маркетинг, інтерактивність у соцмережах та CRM-інструменти для роботи з постійними клієнтами.




Рис. 1.2. Піраміда ключових чинників конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі аналізу практики бренду та маркетингових публікацій [2; 4; 6]

Наочно ця взаємозалежність проілюстрована на рис. 1.2 у вигляді піраміди конкурентоспроможності, де кожен наступний рівень спирається на

попередній. Інноваційність і адаптивність закладено в основу піраміди, оскільки саме ці властивості дають змогу швидко реагувати на ринкові зміни. Водночас на верхівці знаходиться якість продукції як фінальна точка контакту зі споживачем, яка закріплює або нівелює всі зусилля маркетингу.

Таким чином, конкурентоспроможність кав'ярні – це багатовимірна категорія, що включає як матеріальні (локація, ціна, асортимент), так і нематеріальні (атмосфера, бренд, емоційна прив'язка) чинники. Її забезпечення можливе лише за умови системного підходу та інтеграції маркетингових, сервісних і технологічних рішень, що підтверджується досвідом «Львівської майстерні шоколаду».

## 1.2. Інтегровані маркетингові рішення: поняття, інструменти, сучасні тенденції

Інтегровані маркетингові рішення (IMP) – це стратегічно узгоджений комплекс маркетингових комунікацій, каналів, технологій та інструментів, який забезпечує єдність брендової ідентичності, послідовність повідомлень і синергію маркетингового впливу на споживача. Концепція IMP передбачає, що кожен маркетинговий канал – офлайн або онлайн – працює не ізольовано, а як частина загальної системи взаємодії з клієнтом.

У сучасних умовах розвитку ринку, активної діджиталізації бізнесу, підвищеної конкуренції та зростання ролі клієнтського досвіду, підприємства змушені шукати нові форми ефективної комунікації зі споживачами. Однією з таких форм стали інтегровані маркетингові рішення (IMP), які передбачають використання взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих і стратегічно узгоджених каналів, інструментів і технологій з метою досягнення максимальної ефективності ринкової діяльності.

Поняття «інтегровані маркетингові рішення» виникло як еволюційна відповідь на фрагментарність класичних маркетингових комунікацій. У традиційній моделі маркетингу кожен інструмент – реклама, PR,

директ-маркетинг, стимулювання збуту тощо – використовувався окремо, часто без координації між собою. Такий підхід призводив до неузгодженості повідомлень, зниження ефективності рекламних кампаній, розпорошення ресурсів і, зрештою, до втрати цілісного образу бренду в очах споживача. IMP, навпаки, передбачає створення єдиної комунікаційної системи, в якій усі інструменти працюють синхронно, взаємно посилюючи ефект один одного.

Інтегровані маркетингові рішення базуються на філософії стратегічної єдності: бренд має звучати однаково у всіх точках контакту зі споживачем. Це стосується не лише візуальної айдентики, але й ціннісних орієнтирів, тону комунікації, поведінки персоналу, онлайн-присутності, акційної активності, навіть оформлення інтер'єру. Особливо важливим це стає у сфері послуг, де результат споживання є водночас і процесом, а враження клієнта формується миттєво та залежить від багатьох суб'єктивних чинників. У цьому контексті інтеграція маркетингу набуває особливої ваги, оскільки дозволяє формувати цілісний клієнтський досвід.

Теоретичне осмислення поняття IMP почалося в працях західних маркетологів у 80–90-х роках XX століття. Один із перших і найбільш цитованих дослідників, Т. Дункан, визначав інтегровані маркетингові комунікації як «процес управління всіма джерелами інформації про продукт, які взаємодіють з аудиторією, з метою забезпечення узгодженості всіх маркетингових повідомлень». Інші дослідники, зокрема П. Котлер, наголошували на необхідності стратегічної координації маркетингового міксу в контексті спільної ціннісної пропозиції. У вітчизняній літературі поняття IMP трактуються як сукупність погоджених комунікаційних дій, орієнтованих на формування у споживача бажаного ставлення до бренду або товару за допомогою багатоканальної присутності.

За визначенням Т. Дункана, інтегровані маркетингові комунікації – це «процес стратегічного управління всіма джерелами інформації про продукт, які взаємодіють із потенційним споживачем, щоб забезпечити узгодженість і послідовність повідомлень».

У сучасних умовах цифровізації IMP включають не лише традиційну рекламу, PR, директ-маркетинг, а й цифрові канали: соціальні мережі, e-mail-маркетинг, мобільні додатки, SEO, контент-маркетинг та CRM-системи.

До основних інструментів IMP належать:

1. SMM (Social Media Marketing) – просування бренду у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok), побудова спільноти та емоційного зв’язку зі споживачами.
2. SEO – пошукова оптимізація сайту та контекстна реклама в Google, що забезпечують видимість бренду у пошукових системах.
3. E-mail маркетинг – персоналізована комунікація з клієнтами через регулярні розсилки.
4. Контент-маркетинг – створення та розповсюдження цінного контенту, що підсилює імідж експертності бренду.
5. CRM-системи – управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизація продажів та лояльність через бази даних.
6. Офлайн-активності – події, участь у фестивалях, сезонні акції, програми лояльності.
7. Інфлюенс-маркетинг – співпраця з локальними лідерами думок, які формують думку цільової аудиторії.

Застосування зазначених інструментів інтегрованого маркетингу відбувається у динамічному середовищі, яке постійно змінюється під впливом цифрових технологій та змін у поведінці споживачів. У зв’язку з цим важливо враховувати актуальні тенденції у сфері маркетингових комунікацій, що визначають нові підходи до побудови ефективної взаємодії з клієнтом.

Однією з ключових тенденцій є перехід до омніканального підходу, коли різні канали комунікації (онлайн та офлайн) поєднуються у цілісний клієнтський досвід. Сучасний споживач очікує, що взаємодія з брендом буде простою, зрозумілою й послідовною, незалежно від того, чи він дізнається про продукт із соцмереж, заходить на сайт, читає розсилку чи робить замовлення через мобільний застосунок. Коли всі ці канали працюють разом, доповнюючи

один одного, виникає цілісний досвід, який підвищує довіру до компанії й полегшує прийняття рішень.

Водночас підприємства дедалі активніше шукають нові формати взаємодії зі своєю аудиторією – такі, що не лише інформують, а й залучають. Одним із ефективних рішень у цьому напрямі стала гейміфікація, яка охоплює програми лояльності на основі гри, балів, рівнів, заохочень за часті відвідування або виконання простих дій (наприклад, «зроби 5 замовлень і отримай подарунок»). Це стимулює повторні покупки, формує звичку повертатися, а також посилює емоційний контакт між клієнтом і закладом.

Ще один напрям, який набув особливої популярності у сфері послуг, – це використання цифрових сервісів для підвищення зручності обслуговування. Прикладами можуть слугувати замовлення через платформи доставки (Glovo чи Bolt Food) та використання QR-меню для замовлення та оплати. Такі сервіси не тільки розширюють доступність продукту, а й слугують додатковим каналом маркетингової взаємодії.

Окрему увагу в сучасному маркетингу приділяють екологічності та соціальній відповідальності бренду. Сьогодні споживачі дедалі частіше обирають заклади, які дотримуються принципів сталого розвитку: використовують екоупаковку, впроваджують знижки за багаторазові чашки, мінімізують пластикові елементи в оформленні продукції. Такі заходи підсилюють довіру й лояльність клієнтів, які все більше звертають увагу на етичний бік бізнесу.

Кав’ярня «Львівська майстерня шоколаду» активно застосовує IMP, поєднуючи атмосферність закладу, брендовану візуальну ідентичність та цифрові канали. Зокрема IMP закладу охоплюють ведення соц. мереж (Instagram та Facebook), CRM-систему, сезонні новинки та акції.

Таблиця 1.4

Сучасні інструменти інтегрованих маркетингових рішень для кав’ярні

| Інструмент IMP | Суть інструмента | Приклади реалізації для кав’ярні |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| SMM | Просування бренду, взаємодія з ЦА, формування лояльності | Пости в Instagram з сезонними десертами, фото інтер'єру |
| SEO | Оптимізація сайту, контекстна реклама, видимість у Google | Сайт із меню та онлайн-замовленням, SEO для запитів |
| E-mail маркетинг | Надсилання новин, знижок, індивідуальних пропозицій | Розсилки з вітанням до свят і персональними купонами |
| CRM-система | Автоматизація комунікацій і збору даних про клієнтів | Збереження вподобань клієнтів, аналітика купівель |
| Інфлюенс-маркетинг | Співпраця з блогерами, відомими особами | Запрошення фуд-блогерів до кав’ярні, спільні конкурси |
| Офлайн-активності | Події, акції, розіграші, брендинг на місці | Тематичні вечори, дегустації, подарунки до замовлень |
| Платформи доставки та QR-сервіси | Розширення зручності й діджиталізація обслуговування | Замовлення через Glovo, меню та оплата по QR-коду |
| Гейміфікація | Отримання балів та подарунків за певні дії | Система заохочень з елементами гри для стимулювання повторних покупок і залучення клієнтів |
| Соціально-відповідальний маркетинг | Включення соціальних, екологічних та етичних аспектів у маркетингову комунікацію | Благодійні акції, екоупаковка |

Джерело: систематизовано автором на основі сучасних маркетингових практик

Як показує табл. 1.4, сучасна ефективна маркетингова діяльність підприємства сфери послуг ґрунтується на поєднанні традиційних та цифрових каналів комунікації.

Застосування інтегрованих маркетингових рішень дозволяє кав’ярні не лише досягати широкого охоплення цільової аудиторії, але й формувати з нею емоційний зв’язок, стимулювати повторні візити та створювати стійкий образ бренду в інформаційному просторі.

Інструменти, які вже реалізує «Львівська майстерня шоколаду», спрямовані на те, щоб забезпечити клієнту персоналізований досвід – від

першого знайомства із брендом у соцмережах до реального візиту в кав'ярню. Особливу роль у цьому відіграє контент, візуальна подача, інтерактивність та готовність до інноваційних рішень, таких як онлайн-замовлення, CRM або e-mail кампанії.

Таким чином, інтегровані маркетингові рішення у сучасному конкурентному середовищі – це не просто набір інструментів, а стратегічна платформа для комплексного впливу на клієнта. Їх ефективне впровадження є основою сталого розвитку кав'ярні, зміцнення її позицій на ринку та досягнення довгострокової конкурентної переваги.




Рис. 1.3. Архітектура інтегрованих маркетингових рішень кав'ярні

Джерело: складено автором на основі узагальнення сучасних практик у сфері HoReCa

Рисунок 1.3 ілюструє структуру інтегрованих маркетингових рішень (IMP), адаптовану до специфіки функціонування сучасної кав'ярні як суб'єкта сфери послуг. У центрі моделі розташовано підприємство, яке виступає ядром

маркетингової взаємодії, а навколо нього згруповано основні інструменти комунікації, просування та підвищення клієнтського досвіду.

Графічна схема демонструє, що сучасна кав'ярня – це не лише фізичний простір для обслуговування клієнтів, а також потужна маркетингова екосистема, яка поєднує різні інструменти.

Таким чином, «архітектура IMP» є не лише інструментом просування, а й фундаментом стратегічного позиціонування кав'ярні, що забезпечує комплексне управління взаємодією зі споживачем на кожному етапі його клієнтського шляху. До складу інтегрованих маркетингових рішень входить не лише комунікація, але й цифрова аналітика, персоналізація взаємодії, омніканальність, стратегічне планування рекламної кампанії, врахування особливостей цільової аудиторії, адаптація під ринкові зміни. Тобто йдеться не лише про рекламний ефект, а про систему управління відносинами з клієнтами, яка поєднує маркетингову тактику, бренд-стратегію, логістику контенту, сервісну складову та діджиталізацію процесів.

З огляду на зростаючу роль digital-маркетингу, такі інструменти, як SMM, SEO, email-маркетинг, гейміфікація, співпраця з блогерами, платформи доставки та QR-сервіси, сьогодні є базовими компонентами ефективної комунікаційної стратегії. Їх об'єднання в межах єдиної архітектури дозволяє не лише посилити ефективність маркетингових кампаній, а й забезпечити стабільне зростання рівня довіри, повторних покупок і брендової лояльності.

У сфері послуг інтегровані маркетингові рішення мають подвійну цінність: по-перше, вони дозволяють виділитися серед однотипних конкурентів за рахунок унікального бренду, естетики, історії, сервісної моделі; по-друге, вони допомагають керувати емоційним сприйняттям клієнта – від моменту першого контакту до враження після відвідування закладу. Кожна точка взаємодії має бути не випадковою, а ретельно продуманою та узгодженою з загальною маркетинговою стратегією. Ще одним важливим аспектом є мультиканальність: сьогодні клієнт отримує інформацію з різних джерел, порівнює відгуки, читає рейтинги, переглядає відеоогляди, спілкується в чатах і

телеграм-каналах. Якщо ці канали не синхронізовані, або передають суперечливі сигнали – бренд втрачає довіру.

У підсумку можна зазначити, що сутність інтегрованих маркетингових рішень полягає в об'єднанні всіх маркетингових інструментів у єдину логічну систему, яка забезпечує послідовне, сильне, впізнаване і позитивне представлення бренду. Ця система формує довготривалі зв'язки з клієнтами, оптимізує витрати, підвищує ефективність маркетингових кампаній і дозволяє гнучко реагувати на зміни в поведінці споживача. Саме такий підхід є основою успіху сучасного підприємства, особливо в таких емоційно чутливих галузях, як кавовий бізнес, ресторанна справа чи сфера гостинності.

## 1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим аналітичним етапом у процесі стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, вивчити ринкові позиції, спрогнозувати перспективи розвитку та сформувати ефективну маркетингову політику. У науковій і практичній літературі існує багато методичних підходів до вимірювання конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги, обмеження та сферу застосування.

Узагальнено, методи оцінювання конкурентоспроможності можна поділити на якісні та кількісні. Якісні базуються на експертних оцінках, аналізі ринкових трендів, споживчого сприйняття та репутаційних характеристик. Кількісні – на формалізованих показниках ефективності підприємства, обчисленнях, аналітичних коефіцієнтах та порівняльній динаміці.

Одним із найпоширеніших інструментів є SWOT-аналіз – метод, що дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Цей метод зручний тим, що поєднує внутрішній і зовнішній контекст у єдиній матриці. У випадку кав'ярні SWOT-аналіз

дозволяє виявити, наприклад, як поєднання високої якості продукції (сильна сторона) з активним розвитком доставки (зовнішня можливість) може створити точку зростання.

Також до методів стратегічного аналізу належить PEST-аналіз, який передбачає вивчення макросередовища за чотирма групами факторів: політичними, економічними, соціальними та технологічними. У сфері послуг цей метод дозволяє адаптувати маркетингову стратегію до законодавчих змін, коливань попиту, цифрових інновацій та змін у споживчих звичках.

Окрему роль відіграє конкурентний аналіз, що ґрунтується на моделі п’яти сил М. Портера. Цей підхід дозволяє оцінити рівень загроз із боку існуючих конкурентів, нових гравців, товарів-замінників, постачальників і покупців. Його застосування для закладу громадського харчування допомагає зрозуміти, наскільки складною є конкурентна боротьба у конкретному мікрорегіоні, які бар’єри входу на ринок, і якою є цінова еластичність клієнтів.

Серед кількісних підходів популярним є метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності, який передбачає побудову узагальненого коефіцієнта на основі низки показників: продуктивності праці, обсягів продажу, рентабельності, рівня сервісу, лояльності клієнтів, частки на ринку. Цей підхід дає змогу провести міжфірмове порівняння або відстежити динаміку конкурентоспроможності підприємства в часі.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Метод оцінки | Характеристика | Переваги | Обмеження | Приклад застосування у кав’ярні |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SWOT-аналіз | Визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз | Простота, універсальність, стратегічний характер | Суб’єктивність, не дає кількісної оцінки | Аналіз переваг бренду, недоліків сервісу, нових можливостей |
| PEST-аналіз | Оцінка впливу політичних, | Враховує макросередовищ | Не враховує внутрішні | Вплив інфляції, трендів здорового |

| Метод оцінки | Характеристика | Переваги | Обмеження | Приклад застосування у кав’ярні |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | економічних, соціальних і технологічних факторів | е, корисний для стратегічного планування | фактори, потребує глибокої експертизи | харчування, діджиталізації |
| П’ять сил Портера | Аналіз конкурентного тиску на ринку | Структурний підхід, глибоке розуміння галузі | Потребує великого обсягу ринкової інформації | Оцінка сили конкурентів, постачальників, клієнтів |
| Інтегральний показник | Комплексна числова оцінка конкурентоспроможності за кількома критеріями | Кількісна обґрунтованість, об’єктивність | Важко зібрати всі дані, потребує точного нормування | Порівняння рентабельності, продажів, лояльності з конкурентами |
| Бенчмаркінг | Порівняння з найкращими практиками або конкретними конкурентами | Дає орієнтири розвитку, використовує реальні приклади | Потребує доступу до даних конкурентів | Вивчення інтер’єру, меню, цінової політики інших кав’ярень |
| KPI/ROMI/CAC/ LTV | Ключові показники ефективності маркетингу й обслуговування | Точна аналітика, інтеграція з CRM, цифровий маркетинг | Вимагає діджитал-інфраструктури, складність налаштування систем | Оцінка ROMI від SMM-кампаній, розрахунок вартості залучення клієнта |
| Бренд-аудит, клієнтський досвід | Оцінка емоційної привабливості бренду, відгуків, лояльності | Відображає реальне сприйняття, працює в сервісній сфері | Суб’єктивність, складність вимірювання | Аналіз відгуків у Google/Instagram, емоційної прив’язки клієнтів |

Джерело: систематизовано автором на основі аналітичних джерел та практики у сфері послуг

Аналіз даних табл. 1.5 свідчить, що оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який включає як стратегічні, так і операційні інструменти. Кожен із представлених методів має свої сильні сторони, що дозволяє застосовувати їх у залежності від конкретних цілей, обсягу даних, розміру бізнесу та доступу до ринкової інформації.

Для підприємств сфери послуг, зокрема кав'ярень, особливо ефективним є поєднання якісних та кількісних підходів. Так, SWOT- і PEST-аналіз дозволяють виявити стратегічні можливості та обмеження в зовнішньому й внутрішньому середовищі, тоді як KPI та інтегральні коефіцієнти дають змогу виміряти фактичну ефективність діяльності.

Рис. 1.4 відображає логіку прийняття рішення щодо вибору методів оцінки конкурентоспроможності підприємства залежно від ряду факторів: наявності стратегічних цілей, обсягу кількісних даних, галузевої специфіки (особливо у сфері послуг) та ресурсних обмежень.

Побудована схема має вигляд блочної діаграми з послідовними питаннями, на які користувач повинен відповісти «так» або «ні», щоб дійти до рекомендованого інструменту оцінки. Такий підхід дозволяє адаптувати вибір методики до реального стану підприємства, з урахуванням контексту прийняття рішень.

У першому блоці схеми користувач повинен визначити, чи має підприємство стратегічні цілі (наприклад, вихід на новий ринок, масштабування, диференціацію тощо). Якщо так – доцільним є використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу, IFAS/EFAS-аналізу або моделі п'яти сил Портера, які забезпечують якісну оцінку середовища та конкурентної позиції.

Якщо підприємство працює у сфері послуг, рекомендовано застосовувати інтегральні показники, такі як KPI, ROMI, LTV або бенчмаркінг, що дозволяють оцінити реальну ефективність роботи з клієнтами. Якщо ж доступ до кількісних даних є обмеженим, або ресурси підприємства недостатні для глибокого аналізу, варто зосередитися на базовому SWOT-аналізі, який не потребує складних розрахунків.

Схема також враховує можливість поєднання методів. Наприклад, підприємство може використовувати як стратегічний аналіз, так і операційні KPI, що особливо актуально у закладах громадського харчування, таких як кав'ярні. Таким чином, схема дозволяє підприємству з будь-яким рівнем

ресурсів, цифровізації чи масштабом бізнесу підібрати оптимальний набір методів аналізу конкурентоспроможності.

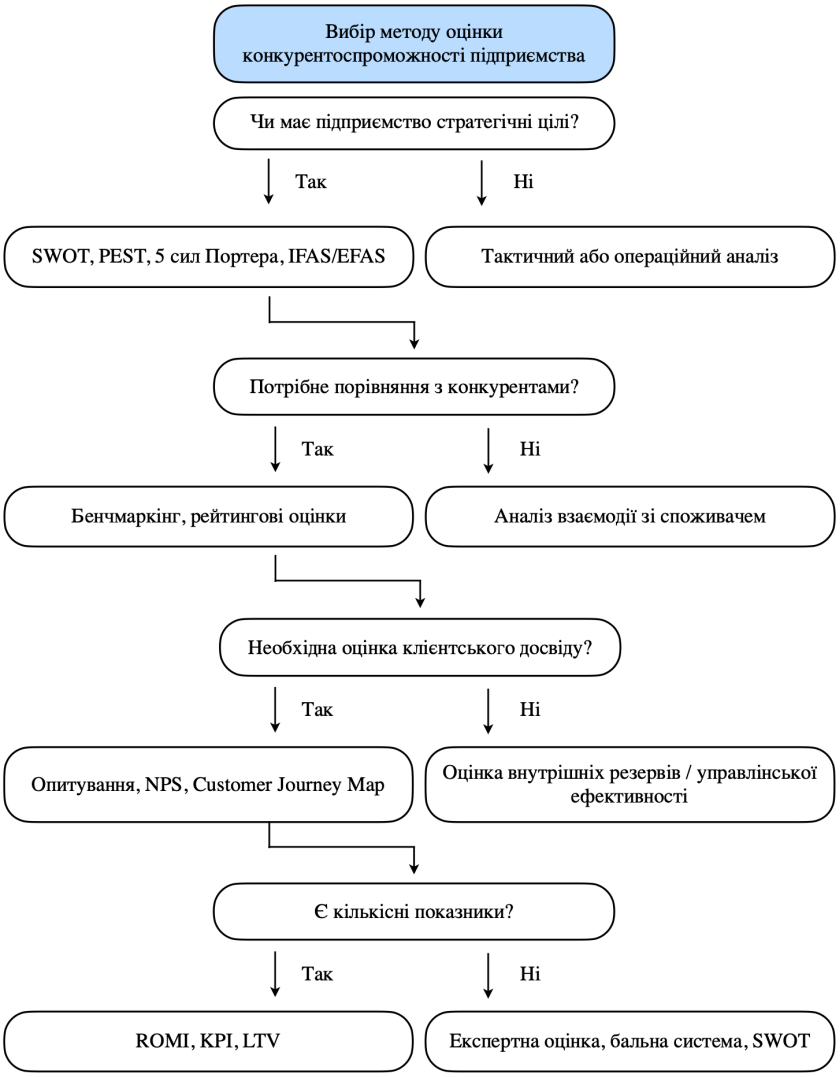



Рис. 1.4. Вибір методу оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових і практичних підходів до стратегічного аналізу

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності має здійснюватися з урахуванням мети дослідження, доступності інформації, масштабу підприємства та характеру взаємодії з клієнтом. Оптимальним є використання кількох взаємодоповнюючих підходів для отримання об’єктивної та багатовимірної оцінки поточних позицій підприємства на ринку.

Систематизоване представлення допомагає уникнути неефективного або поверхневого аналізу, натомість забезпечує структурованість, обґрунтованість і гнучкість у дослідженні конкурентної позиції. Рис. 1.4 наочно демонструє, що вибір методів оцінки конкурентоспроможності має бути адаптованим до специфіки підприємства, поставлених завдань, галузевої належності й аналітичних можливостей. Схема особливо цінна для малих підприємств сфери послуг, таких як кав'ярні, які часто мають обмежені ресурси для складної аналітики.

Таким чином, у сучасних умовах доцільним є комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, що поєднує стратегічний, тактичний і операційний рівні. Вибір конкретного методу залежить від цілей аналізу, масштабу підприємства, доступності даних та специфіки ринку. Для кав'ярень особливо важливим є поєднання кількісних KPI з якісними методами (SWOT, аналіз клієнтського досвіду), що дозволяє сформувати об'єктивну картину конкурентного статусу закладу та розробити дієву маркетингову політику.

**Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного теоретико-методичного аналізу поняття та особливостей конкурентоспроможності підприємств, зокрема у сфері послуг, можна зробити низку важливих узагальнень.

По-перше, конкурентоспроможність підприємства – це багатогранне поняття, яке охоплює здатність підприємства створювати унікальну цінність для клієнта в умовах ринкової конкуренції. У сфері послуг вона залежить не лише від ціни чи якості продукції, а й від емоційного досвіду, брендової привабливості, рівня сервісу, атмосфери та лояльності клієнтів. Саме тому традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності повинні бути доповнені аналізом нематеріальних чинників.

По-друге, особливості конкурентного середовища у галузі послуг – такі як нематеріальність, участь споживача у процесі надання послуги, суб'єктивність

сприйняття якості та вплив людського фактору – вимагають гнучкого й інтегрованого підходу до маркетингу. В цьому контексті ключову роль відіграє застосування інтегрованих маркетингових рішень (IMP), які забезпечують єдність повідомлень, стратегічну синхронізацію комунікацій і ефективну взаємодію з клієнтом на всіх етапах його шляху.

По-третє, у сучасних умовах інтегровані маркетингові рішення поєднують як офлайн-, так і онлайн-інструменти (SMM, SEO, контент-маркетинг, CRM, інфлюенс-маркетинг), що дозволяє підприємству досягати високого рівня персоналізації, залучення та утримання цільової аудиторії. Особливо ефективними такі підходи є для кав'ярень та інших закладів HoReCa, які працюють у конкурентному середовищі та орієнтуються на клієнтський досвід.

По-четверте, обґрунтовано важливість комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням поєднання якісних (SWOT, PEST, IFAS/EFAS, модель Портера) та кількісних (інтегральна оцінка, KPI, ROMI, LTV, CAC) методів. Такий підхід дозволяє формувати цілісну картину ринкової позиції підприємства, виявляти точки зростання та розробляти обґрунтовані стратегічні рішення.

На основі проведеного аналізу було розроблено структуровану схему вибору методів оцінки конкурентоспроможності залежно від масштабів бізнесу, стратегічних цілей і рівня доступу до аналітичних даних. Вона може слугувати практичним інструментом для підприємств малого й середнього бізнесу, зокрема в галузі громадського харчування.

Отже, теоретичні та методологічні основи, викладені у першому розділі, створюють надійне підґрунтя для подальшого аналізу реального підприємства – кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» – у наступному розділі роботи, де буде здійснено практичну оцінку рівня її конкурентоспроможності та маркетингового потенціалу.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ КАВ'ЯРНІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»

## 2.1. Загальна характеристика кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

Кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» – це один із найвідоміших гастрономічних брендів України, що поєднує виробництво високоякісного шоколаду, кави та десертів із неповторною атмосферою львівської гостинності. Підприємство поєднує функції кав'ярні, шоколадної крамниці, арт-простору та туристичної візитівки.

Історія бренду почалася у Львові в 2009 році, коли було відкрито перший заклад, що спеціалізувався на ручному виробництві шоколадних виробів за європейськими технологіями. Бренд швидко здобув популярність завдяки унікальному поєднанню класичних європейських рецептів, крафтової подачі, культурної ідентичності та естетично оформленого простору.

У подальшому розпочалося масштабування через франчайзинг, що дало змогу відкрити філії у Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, Івано-Франківську та інших містах України.

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. 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 закладу 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.

Внутрішнє середовище підприємства вимагає докладного аналізу та оцінки, щоб визначити сильні та слабкі сторони організації та 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.

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

1. Наявність стратегії розвитку;

2. Адекватна цілям організаційна структура;
3. 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 рис. 2.1 для детального розгляду організаційної структури управління.

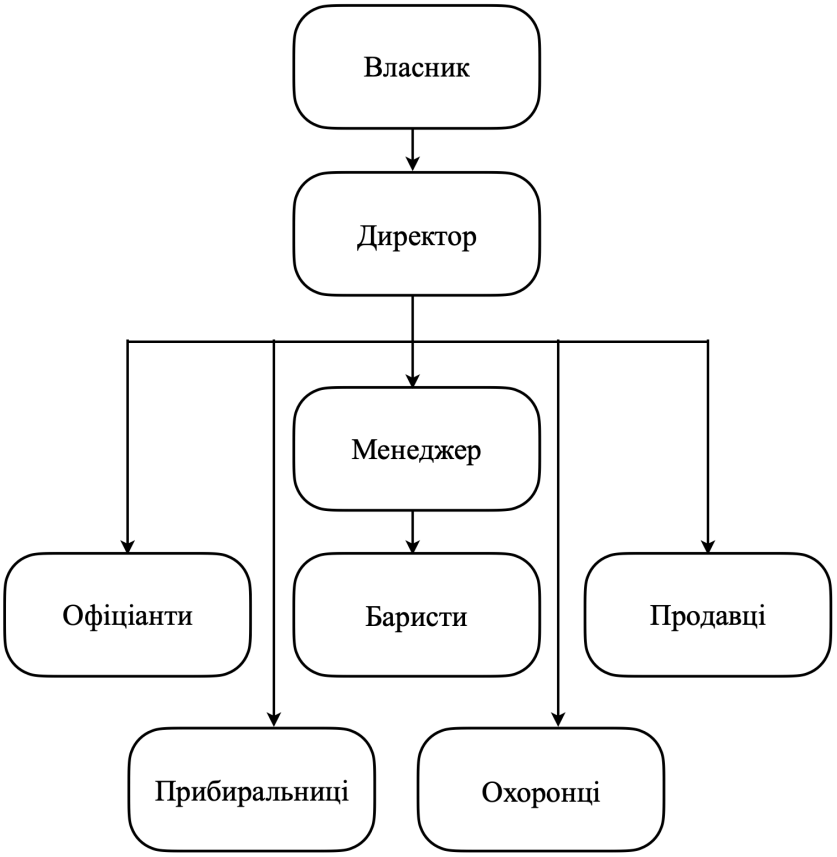



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

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.

З організаційної точки зору, підприємство має розгалужену структуру, яка включає:

1. Власне виробництво шоколаду та десертів (центральне у Львові);
2. Роздрібну торгівлю продукцією (крамниці при кав’ярнях);
3. Обслуговування у залах (формат кав’ярня-кондитерська);
4. Відділ маркетингу й розвитку франшизи;
5. HR-службу, що забезпечує навчання персоналу згідно з брендовими стандартами обслуговування.

Середній вік працівників на підприємстві «Львівська майстерня шоколаду» становить 20 років. Робочий час кав'ярні охоплює період з 9:00 до 22:00 години. Корпоративна культура підприємства базується на кваліфікації працівників, системі навчання та розвитку, мотиваційній політиці.

Асортимент продукції підприємства включає ручні шоколадні плитки, цукерки, шоколадні напої, каву, фірмові десерти, еклери, випічку, сезонні новинки. У багатьох кав’ярнях також реалізується брендована сувенірна продукція: чашки, листівки, подарункові набори.

Підприємство взаємодіє з рядом постачальників та оптово-торговельних баз. Зокрема, кава для кав'ярні замовляється у визнаних в Україні виробників кави, таких як "Madeo" і "Grand Rich". Аналіз рівня зміни персоналу в кав'ярні вказує на стабільність кадрового складу.

«Львівська майстерня шоколаду» формує свій імідж як бренд із високою емоційною та культурною цінністю. Можна виділити такі головні елементи позиціонування кав’ярні:

1. Якість (використання бельгійського шоколаду, натуральних інгредієнтів, авторських рецептів);
2. Естетика (візуальний стиль інтер’єру, сервісу, упаковки);
3. Атмосфера (відчуття львівської автентичності, креативної романтики);

4. Туристична привабливість (особливо у Львові, де заклад став культурною пам’яткою для туристів);
5. Клієнтська лояльність (велика частка постійних клієнтів, сильна присутність у соцмережах, зокрема Instagram та Facebook).

Ключова аудиторія кав’ярні – молодь, жінки віком 20-45 років, творчі особистості, туристи, молоді сім’ї, а також поціновувачі кави й шоколаду, які цінують затишок, унікальність і візуально привабливий сервіс.

Таким чином, «Львівська майстерня шоколаду» – це не просто кав’ярня, а цілісна бізнес-екосистема з чітко визначеною брендовою філософією, диференційованим продуктом і стійкими позиціями у свідомості споживачів. Це дає підстави вважати бренд прикладом ефективного поєднання гастрономічного бізнесу та емоційного маркетингу у сфері послуг.

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища кав’ярні

Аналіз внутрішнього середовища кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» дозволяє глибше зрозуміти чинники, що формують її поточну ринкову позицію, забезпечують функціональну стійкість та визначають потенціал подальшого розвитку. У цьому контексті доцільно оцінити ключові ресурси підприємства, використання маркетингового комплексу (4P) та інструментів взаємодії з клієнтами.

До матеріальних ресурсів підприємства належать приміщення кав’ярень (власні чи орендовані), технологічне обладнання для приготування шоколаду, кави, кондитерських виробів, меблі та брендоване оформлення інтер’єру, а також роздрібна продукція й сувенірний асортимент. Візуальна презентація простору, яка відповідає корпоративному стилю, є важливою конкурентною перевагою закладу.

Основним нематеріальним ресурсом є сильний бренд із упізнаваною айдентикою, позитивним споживчим іміджем та високим емоційним капіталом. Також варто віднести авторські рецептури, інтелектуальну власність на

візуальні елементи бренду, торгову марку, а також наявність ефективної франчайзингової моделі.

Персонал кав'ярні проходить навчання відповідно до внутрішніх стандартів сервісу та презентації продукції. Важливою перевагою є згуртована командна культура, орієнтація на клієнта та сервіс, що викликає довіру й повторні візити.

Проведемо аналіз маркетингового комплексу (4P).

*Product (Продукт)*. Асортимент продукції охоплює широкий спектр товарів, серед яких основне місце займає шоколад у вигляді цукерок, плиток та подарункових наборів. Також важливу роль у продуктовій політиці відіграють гарячі напої на основі шоколаду, фірмова кава, авторська випічка та десерти. Асортимент регулярно доповнюється сезонними новинками, такими як шоколад із обліпихою чи святкові бокси, а також брендованими сувенірами. Продукція вирізняється високим рівнем візуального оформлення та презентації, що формує емоційну привабливість і додає цінності кожній покупці.

Для всебічної оцінки товарної політики кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» було проведено структурний аналіз асортименту за основними категоріями продукції (табл. 2.1). У дослідженні враховано ключові показники, які характеризують глибину асортименту, його стійкість та динамічність оновлення. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти, наскільки ефективно побудована продуктова матриця та як вона відповідає запитам цільової аудиторії.

Таблиця 2.1

Аналіз асортименту кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| Показники | Шоколад | Кава | Десерти | Гарячі напої | Сувенірна продукція |
|---|---|---|---|---|---|
| Широта асортименту | 40 | 12 | 10 | 6 | 5 |
| Повнота асортименту | 25 | 10 | 7 | 5 | 3 |
| Новизна асортименту | 6 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| Коефіцієнт оновлення | 0.24 | 0.25 | 0.30 | 0.25 | 0.20 |
| Стійкість асортименту | 10 | 9 | 11 | 8 | 7 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт стійкості | 0.30 | 0.40 | 0.36 | 0.35 | 0.28 |
| Структура асортименту | 0.40 | 0.20 | 0.18 | 0.12 | 0.10 |

Джерело: розроблено автором

Аналіз свідчить про достатньо гнучку й збалансовану структуру асортименту. Найширшу товарну лінійку демонструє шоколад, що поєднує класичні позиції та сезонні новинки, з високим коефіцієнтом оновлення. Кава залишається стабільним ядром асортименту, з меншими змінами, але високою частотою купівлі. Десерти мають сезонний характер і потребують регулярного оновлення. Гарячі напої та сувенірна продукція відіграють підтримуючу роль, формуючи додаткову цінність і враження від відвідування кав'ярні.

На основі даних щодо місячного товарообігу проведено ABC-аналіз основних категорій продукції (табл 2.2). Цей метод дозволяє виявити, які товарні групи формують основну частину прибутку підприємства, і, відповідно, мають пріоритет у стратегічному управлінні, просуванні та контролі запасів.

Таблиця 2.2

ABC-аналіз категорій товарів кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| № | Категорія товарів | Оборот за місяць, грн | Частка в товарообігу, % | Частка накопичувальна, % | Група |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Кава | 54 750 | 37,94 % | 37,94 % | A |
| 2 | Шоколад | 45 000 | 31,19 % | 69,13 % | A |
| 3 | Десерти | 20 400 | 14,14 % | 83,26 % | B |
| 4 | Гарячі напої | 17 700 | 12,27 % | 95,53 % | C |
| 5 | Сувенірна продукція | 6 450 | 4,47 % | 100,00 % | C |

Джерело: розроблено автором

Проведений ABC-аналіз дає змогу обґрунтовано розподіляти ресурси підприємства та сприяти оптимізації асортиментної політики кав'ярні.

За результатами ABC-аналізу:

Група А (кава та шоколад): забезпечують більшу частину обороту (~70%). Основний фокус – підтримка цих напрямків, нові позиції, акції та реклама.

Група В (десерти): додаткова цінність, має потенціал для розширення – можна запровадити сезонні акційні набори та презентації.

Група С (сувеніри): доповнювальні товари, можна оптимізувати асортимент або пропонувати в якості подарункових опцій, важливо не перебільшувати запаси.

*Price (Ціна).* Політика ціноутворення базується на концепції цінності через досвід, тобто клієнт готовий платити за атмосферу, естетику та якість. Ціни вищі за середні на ринку, однак сприймаються як обґрунтовані. Існує система комплексних пропозицій (кава + десерт), подарункові набори з різними рівнями цін, а також знижки для постійних клієнтів. Методи ціноутворення в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Методи ціноутворення в кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| Метод ціноутворення | Суть методу | Застосування в «ЛМШ» |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Метод споживчої цінності (value-based) | Ціни встановлюються залежно від сприйняття клієнтом якості, унікальності або емоційної цінності товару | Ручний шоколад, подарункові бокси, десерти з художнім оформленням |
| Психологічне ціноутворення | Ціни формуються з урахуванням психологічного впливу (округлення, магія цифр) | Ціни формату 69, 99, 149 грн на шоколад або сувенірну продукцію |
| Ціноутворення за аналогією з конкурентами | Формування цін на базові позиції відповідно до ринку | Кава класичних видів (еспресо, американо) коштує приблизно стільки ж, як у мережевих кав'ярнях |

| | | |
|---|---|---|
| Сезонне ціноутворення | Вартість певних позицій змінюється в залежності від пори року, подій, свят | Зимові напої (глінтвейн, гарячий шоколад) дорожчі, з'являються сезонні меню (весна, Великдень тощо) |
| Пакетне ціноутворення (комбо-меню) | Комбінування кількох товарів у набір із загальною зниженою ціною | «Кава + тістечко» за фіксованою сумою, ланч-сети |
| Ціноутворення преміум-сегменту | Частина продукції свідомо розміщується у вищому ціновому діапазоні | Авторські десерти, обмежені серії шоколаду, фірмові напої з нетиповими інгредієнтами |

Джерело: розроблено автором

*Place (Місце реалізації).* Продаж продукції здійснюється в мережі кав'ярень, розташованих у центральних туристичних і прохідних локаціях. Додаткові канали збуту: онлайн-магазин на офіційному сайті; доставка через сервіси Glovo, Bolt Food; продаж у партнерських торгових точках.

Таким чином, стратегія розподілу продукції кав'ярні є гнучкою, багатовекторною та відповідає сучасним вимогам конкурентного середовища. Вона дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з обмеженим фізичним простором, та створює умови для масштабування без необхідності значних інвестицій у відкриття нових стаціонарних точок.

*Promotion (Просування).* Комунікаційна стратегія поєднує онлайн та офлайн-інструменти. У соціальних мережах, зокрема Facebook та Instagram, активно ведеться SMM з акцентом на візуальну складову бренду. Контент-маркетинг охоплює професійні фото й відео продукції, оформлення вітрин, а також сторітелінг, який розповідає про історії Львова, традиції шоколаду та сам бренд. Для утримання контактів із постійними клієнтами використовуються e-mail та месенджер-розсилки. Офлайн-просування включає дегустації, святкові акції, знижки та інші події, що стимулюють продаж. Додатково бренд використовує інфлюенс-маркетинг – співпрацює з місцевими блогерами, проводить тематичні розіграші та колаборації.

У «Львівській майстерні шоколаду» впроваджено базові функції CRM-моделі: збір контактів (телефон, e-mail) через бонусні програми; аналітика покупок та частоти візитів; сегментація клієнтів за вподобаннями; персоналізовані пропозиції на свята, дні народження тощо. Це дозволяє не лише утримувати клієнтів, а й стимулювати повторні продажі, підвищувати середній чек та підтримувати емоційний контакт із брендом. Узагальнюючи, внутрішнє середовище кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» вирізняється високим рівнем організації, сильним брендом, високоякісною продукцією та ефективно вибудуваним маркетинговим міксом.

Таблиця 2.4.

Узагальнена характеристика маркетингового комплексу (4P) кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| Компонент 4P | Зміст |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Product (Продукт) | - Ручні шоколадні цукерки, плитки, десерти<br>- Фірмові гарячі напої (шоколад, кава)<br>- Сезонні новинки<br>- Брендовані подарункові набори та сувеніри<br>- Випічка та десерти без глютену/цукру |
| Price (Ціна) | - Стратегія ціноутворення: «цінність через досвід»<br>- Середньо-високий рівень цін<br>- Гнучка система знижок<br>- Комплексні пропозиції (наприклад, кава + десерт) |
| Place (Місце реалізації) | - Мережа кав'ярень у туристичних та центральних локаціях<br>- Онлайн-магазин<br>- Доставка через сервіси Glovo, Bolt Food<br>- Партнерські точки збуту (готелі, магазини) |
| Promotion (Просування) | - Активне SMM у Facebook/Instagram<br>- Інфлюенс-маркетинг, прямі ефіри<br>- Програма лояльності<br>- E-mail / месенджер-розсилки<br>- Майстер-класи, дегустації, акції |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Проаналізувавши маркетинговий мікс (4P) кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду», можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує всі елементи комплексу маркетингу для формування конкурентоспроможного

образу на ринку послуг. Продуктова політика вирізняється високим рівнем диференціації, крафтовістю, сезонністю та візуальною естетикою, що дозволяє формувати унікальну ціннісну пропозицію. Пропоновані товари охоплюють широкий спектр гастрономічних потреб споживачів і посилюють емоційне сприйняття бренду.

Цінова стратегія побудована на принципі «цінності через досвід» і дозволяє успішно поєднувати преміум-якість із доступністю для цільової аудиторії. Знижки, набори й гнучка система пропозицій стимулюють повторні покупки та збільшення середнього чека.

Канали розповсюдження забезпечують зручність для клієнта: заклади розташовані у прохідних точках, працює доставка, онлайн-замовлення та партнерський продаж. Це дозволяє поєднувати фізичну присутність із цифровими каналами взаємодії.

Особливо варто відзначити професійно побудовану комунікаційну політику: активну присутність у соціальних мережах, колаборації з інфлюенсерами, подієвий маркетинг та програму лояльності, які забезпечують тісний контакт із цільовою аудиторією та зміцнюють емоційний зв’язок з брендом. Отже, маркетинговий мікс кав’ярні можна охарактеризувати як збалансований, гнучкий і спрямований на створення сталих конкурентних переваг, що повністю відповідає вимогам сучасного сервісного ринку.

Серед основних переваг підприємства можна виокремити впізнаваність бренду, високу якість продукції, власне виробництво з унікальними рецептами, а також сформовану мережу кав’ярень. Ці фактори створюють міцну базу для зростання та підтримки конкурентоспроможності. Водночас, наявні обмеження – такі як сезонність продажів, залежність від туристичного потоку та висока собівартість – мають враховуватись при розробці стратегічних рішень і коригуванні бізнес-моделі.

У сучасних умовах високої конкуренції у сфері HoReCa впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) та цифрових технологій стає ключовим чинником підтримки лояльності клієнтів і зростання прибутковості

бізнесу. «Львівська майстерня шоколаду» активно інтегрує інноваційні інструменти для покращення клієнтського досвіду та аналітики.

CRM-модель у кав'ярні охоплює кілька функціональних напрямів:

1. Збір і зберігання клієнтських даних здійснюється через підписку на розсилку, реєстрацію в мобільному застосунку та участь у програмі лояльності;
2. Сегментація клієнтів відбувається за частотою візитів, середнім чеком та індивідуальними вподобаннями, такими як кава без кофеїну або десерти без глютену;
3. Аналітика продажів виконується за допомогою CRM-системи, яка фіксує популярність продуктів, поведінку клієнтів у різні дні тижня, сезони та святкові періоди;
4. Автоматизована комунікація налаштовується через e-mail, SMS або повідомлення у Viber/Telegram на основі зібраних поведінкових даних.

Крім цього, «Львівська майстерня шоколаду» активно застосовує чат-боти у Facebook Messenger та Instagram Direct:

1. Автоматичні відповіді на поширені запитання (час роботи, адреси, наявність продукції);
2. Обробка попередніх замовлень;
3. Вітання нових підписників та пропозиція спеціального бонусу;
4. Збір відгуків після візиту до кав'ярні (NPS, CSAT).

Такі чат-боти значно знижують навантаження на персонал і водночас підвищують швидкість та якість обслуговування.

Також кав'ярня пропонує клієнтам фірмовий мобільний застосунок (у деяких містах — у партнерстві з франчайзі), який дозволяє персоналізувати взаємодію з кожним клієнтом, формувати «поведінковий профіль» і розширювати базу постійних відвідувачів. Застосунок виконує наступні функції:

1. Цифрова карта лояльності (замість паперових купонів);

2. Накопичення бонусів за кожну покупку;
3. Повідомлення про акції, новинки, найближчі події;
4. Можливість попереднього замовлення (take-away) та перегляду меню;
5. Збереження улюблених позицій (наприклад, «мій вибір»).

Програма лояльності кав’ярні побудована на накопичувальній системі балів, які клієнт може витрачати на знижки або фірмові подарунки. Система розділена на рівні (бронзовий, срібний, золотий клієнт) залежно від загальної суми покупок. Кожен рівень відкриває нові привілеї: запрошення на закриті дегустації, ексклюзивні акції, подарунки на день народження.

CRM-система кав’ярні дозволяє створювати персоналізовані акції, надсилати індивідуальні промокоди, аналізувати частоту використання та ефективність пропозицій. Таким чином, демонструє високий рівень цифрової трансформації маркетингових процесів. Використання CRM, мобільного додатку, чат-ботів та програми лояльності не лише підвищує ефективність внутрішньої взаємодії, а й формує стійкий клієнтський капітал, що є критично важливим у сфері сервісу. Ці інструменти сприяють персоналізації обслуговування, зміцненню емоційного зв’язку з брендом та повторним продажам, забезпечуючи конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку.

Для комплексного аналізу внутрішнього середовища важливо доповнити якісні характеристики кількісними даними, які відображають ефективність маркетингових рішень, динаміку попиту та рентабельність інвестицій у просування.

За підсумками останнього року можемо проаналізувати зміну середнього чеку у кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду»: в 2023 р. середній чек складав 164 грн, а у 2024 р. – 185 грн. Приріст складає +12,8%, що пов’язано з упровадженням преміального десертного меню та комплексних пропозицій.

Середньоденна кількість відвідувачів у центральній локації в будні складає 220–250 осіб, у вихідні/свята – понад 350 осіб, а в сезонні піки – до 500 відвідувачів/день (у грудні, лютому, квітні).

Доля повторних покупок серед клієнтів з активованою програмою лояльності складає 63%.

Для оцінки ефективності цифрових маркетингових заходів було проаналізовано результати SMM-кампанії до сезону різдвяних свят (грудень 2024 р.). Результати наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Результати SMM-кампанії до сезону різдвяних свят (грудень 2024 р.)

| Показник | Значення |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Бюджет на рекламу (таргетинг у Meta) | 15 000 грн |
| Кількість нових клієнтів (через QR-код/пуши) | 180 осіб |
| Середній чек нових клієнтів | 192 грн |
| Загальний дохід від кампанії | 34 560 грн |
| ROMI | (34 560 – 15 000) / 15 000 = +1.30 або +130% |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

ROMI більше 100% свідчить про високу ефективність вкладень у комунікаційну кампанію. Важливо, що дохід генерується не тільки під час акції, а й за рахунок повторних візитів (довгостроковий ефект).

CRM-система має прямий вплив на збільшення середнього показника LTV (lifetime value). Зокрема, клієнти, які підписуються на розсилку та активують бонусні пропозиції, демонструють вищу залученість: у середньому вони здійснюють 7 покупок протягом року. При цьому середній чек становить приблизно 185 гривень, що формує річний дохід на одного лояльного клієнта у розмірі 1295 гривень. Якщо протягом року залучити тисячу таких клієнтів, загальний потенційний дохід компанії може сягати 1 295 000 гривень.

Інтеграція кількісних показників дозволяє об’єктивно оцінити ефективність інструментів маркетингового міксу та CRM-системи. Стабільне зростання середнього чека, високий рівень повторних візитів і позитивні ROMI-показники доводять життєздатність і рентабельність обраної моделі

просування. Це свідчить про грамотну синергію між якісними емоційними перевагами бренду та економічною доцільністю управлінських рішень.

З метою виявлення внутрішніх резервів розвитку кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» доцільним є використання IFAS-аналізу (Internal Factor Analysis Summary), що дозволяє здійснити системну оцінку сильних і слабких сторін підприємства. Такий підхід сприяє кращому розумінню стратегічних переваг компанії, рівня ефективності використання ресурсів і можливостей для покращення управлінських процесів.

У межах аналізу було відібрано найбільш впливові сильні сторони підприємства, що формують основу його ринкової стійкості, а також окреслено ключові слабкості, які можуть перешкоджати реалізації стратегічних завдань. Для кожного фактора визначено вагу, що відображає його значущість, а також експертну оцінку ступеня впливу за п'ятибальною шкалою, де 5 відповідає дуже високому рівню, а 1 — незначному.

Оцінювання здійснювалося з урахуванням поточного стану компанії та можливих змін у конкурентному середовищі. Для перевірки достовірності експертних висновків було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла, який у цьому випадку становить 0,44. Це свідчить про помірний рівень узгодженості оцінок, що є достатнім для попереднього стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

IFAS-аналіз факторів внутрішнього середовища кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| Стратегічні фактори | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|---|---|---|---|
| Висока впізнаваність бренду | 0,2 | 5 | 1 |
| Власне виробництво з унікальними рецептами | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Висока якість продукції | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Розвинена мережа кав'ярень | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Активна участь у культурних і гастрономічних подіях | 0,1 | 4 | 0,4 |

| Стратегічні фактори | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|---|---|---|---|
| Позитивний імідж і лояльність клієнтів | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Розширення асортименту та інновації | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Сумарна оцінка (сила) | 0,9 | | 4,2 |
| Залежність від туристичного потоку | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Висока собівартість продукції | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Обмежене покриття національного ринку | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Залежність від ручної праці | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Сезонність продажів | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Сумарна оцінка (слабкість) | 0,2 | | 0,44 |

Джерело: розроблено автором

Для оцінки загального фінансового стану кав’ярні було проаналізовано її баланс (табл 2.7). Аналіз балансу дає змогу зробити висновки щодо фінансової стійкості кав’ярні, її здатності своєчасно покривати витрати, інвестувати в розвиток, а також визначити, чи ефективно використовуються наявні ресурси. Це особливо важливо в умовах конкуренції на ринку та потреби приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 2.7

Баланс кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду», 2022–2024 рр.

| Стаття | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютне відхилення, тис. грн. | Відносне відхилення, % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Основні засоби | 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 | 0.0 |
| Відстрочені податкові активи | 6123 | 5559 | 5096 | -1027 | 108.396 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Усього за розділом I | 248745 | 223003 | 216691 | -32054 | 0.0 |
| Запаси | 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 |
| Усього за розділом II | 267459 | 288266 | 313616 | 46157 | 117.258 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу | 1096 | 1096 | 1096 | 0 | 100.0 |
| Баланс | 500646 | 512365 | 531403 | 30757 | 106.143 |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Аналізуючи структуру необоротних активів підприємства, можна відзначити зменшення залишкової вартості основних засобів з 216,7 тис. грн до 211,4 тис. грн (на 2,5%), що свідчить про фізичний або моральний знос без належного оновлення активів. Водночас приріст первісної вартості на 35,9 тис. грн за аналізований період може свідчити про придбання нового обладнання або проведення капітальних ремонтів. Проте сума зносу зросла на 44,6 тис. грн, що перевищує приріст первісної вартості, і це вказує на процес старіння основних засобів.

Щодо оборотних активів, спостерігається загальне зростання на 46,2 тис. грн, що становить 17% і є позитивним сигналом з точки зору ліквідності. Разом із тим, обсяги запасів зменшилися на 29,9 тис. грн. Зокрема, виробничі запаси скоротилися більш ніж удвічі (−52%), незавершене виробництво зменшилося у 4,5 раза, а також скоротилася кількість готової продукції. Така динаміка може свідчити про більш ефективну політику управління запасами або про прискорення товарообігу.

У той же час дебіторська заборгованість за продукцію зросла з 56,9 до 154,9 тис. грн, що становить приріст на 172%. Це є потенційним ризиком для ліквідності підприємства, оскільки вказує на уповільнення розрахунків з боку клієнтів. Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів зменшився на 12,6 тис. грн, що може бути наслідком активних інвестицій або збільшення платежів постачальникам.

Баланс підприємства збільшився з 500,6 до 531,4 тис. грн, тобто на 6,1%, що свідчить про поступове зростання масштабів діяльності. Водночас структура балансу змінилася – збільшилася частка оборотних активів (особливо дебіторської заборгованості), тоді як обсяг необоротних активів продовжив знижуватись.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство активізувало реалізацію продукції, проте зіткнулося з проблемою зростання дебіторської заборгованості, що може негативно вплинути на оборотність коштів.

У табл 2.8 наведено коефіцієнти для додаткового аналізу.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти для додаткового аналізу

| Показник | 2022 | 2024 | Коментар |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коеф. зносу ОЗ (знос/первісна) | 70,7% | 73,2% | Погіршення стану основних засобів |
| Частка необорот. активів у балансі | 49,7% | 40,8% | Зниження інвестиційної складової активів |
| Частка дебіторки в активах | 11,4% | 29,2% | Зростання кредитування клієнтів |
| Частка грошових коштів | 8,9% | 6,1% | Зменшення ліквідності |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Кав’ярня «Львівська майстерня шоколаду» демонструє помірне зростання активів завдяки ефективному використанню оборотних ресурсів. Проте стрімке збільшення дебіторської заборгованості потребує управлінських заходів для уникнення касових розривів. Також спостерігається тривожна динаміка зношування основних засобів, що потребує оновлення фондів у середньостроковій перспективі.

Наступні структурні кругові діаграми (рис. 2.2-2.4) ілюструють розподіл активів кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» за 2022, 2023 та 2024 роки:

1. Блакитним позначено необоротні активи;
2. Зеленим – оборотні активи;
3. Оранжевим – активи, утримувані для продажу.

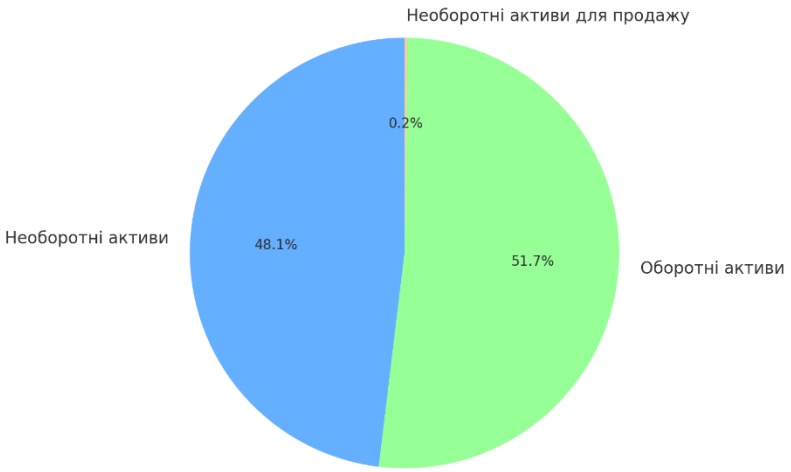



Рис. 2.2. Структура активів кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» у 2022р.

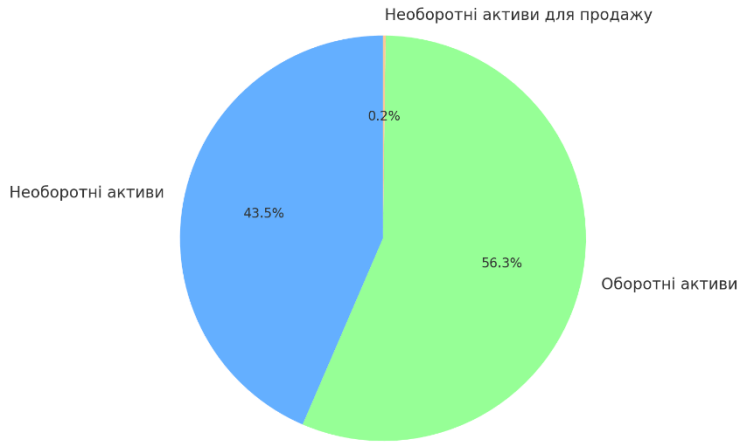



Рис. 2.3. Структура активів кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» у 2023р.




Рис. 2.4. Структура активів кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі бухгалтерського балансу підприємства.

Отже, баланс підприємства у 2024 році характеризується неоднозначною динамікою. З одного боку, спостерігається розширення операційної бази за рахунок зростання активів, з іншого – виникають фінансові ризики, пов’язані зі збільшенням дебіторської заборгованості, зниженням ліквідності та старінням основних засобів. Для стабілізації ситуації доцільно впровадити заходи з оновлення фондів, покращення контролю за дебіторською заборгованністю, а також використання CRM-аналітики для прогнозування грошових потоків і

формування клієнтської лояльності. Це дозволить підвищити загальну рентабельність діяльності та забезпечити стійку конкурентоспроможність на ринку кавових послуг.

## 2.3. Аналіз зовнішнього середовища кав'ярні

Для ефективного стратегічного планування та адаптації до змін ринку важливо здійснити аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду». Дослідження охоплює чотири ключові сфери: політичну, економічну, соціальну та технологічну. Такий підхід допомагає виявити як можливості для розвитку, так і потенційні загрози, що формуються поза межами компанії, але можуть суттєво впливати на її функціонування, конкурентоспроможність і стратегію зростання.

PEST-аналіз зовнішнього середовища для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» наведено у табл 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз зовнішнього середовища кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| Група факторів | Фактори |
|---|---|
| 1 | 2 |
| P – political (політичні) | Політичне середовище в Україні характеризується відносною стабільністю у сфері правового регулювання малого та середнього бізнесу, що створює сприятливі умови для діяльності кав'ярень. Водночас державна політика підтримує розвиток локального виробництва та гастрономічного туризму, що позитивно впливає на підприємства, які просувають національні продукти й автентичну культуру споживання. Проте воєнний стан і пов'язані з ним регіональні обмеження створюють додаткові ризики для функціонування бізнесу, особливо в умовах нестабільності постачання та загроз безпеці. |
| E – economic (економічні) | Економічна ситуація в країні ускладнюється інфляційними процесами та зростанням витрат на електроенергію, оренду приміщень і логістичні послуги, що підвищує загальні витрати підприємств і зменшує |

| Група факторів | Фактори |
|---|---|
| 1 | 2 |
| | прибутковість. Суттєве зниження купівельної спроможності споживачів негативно позначається на попиті, особливо в сегменті преміум-продуктів. Разом з тим, спостерігається чітка тенденція підтримки локального бізнесу з боку населення, що створює можливості для збереження лояльності клієнтів та розвитку на основі національної ідентичності бренду. |
| S – social (соціальні) | У суспільстві зростає популярність кавової культури, особливо серед молоді, поширюється тренд на крафтовість, естетику закладів і їх «інстаграмність», що робить авторські кав'ярні особливо привабливими. Зростають очікування споживачів щодо якості сервісу та персоналізації обслуговування, що вимагає від кав'ярні впровадження сучасних стандартів гостинності. Попит на здорове харчування, включаючи веганські, безглютенові та натуральні продукти, також впливає на формування асортименту, що відповідає новим споживчим цінностям. |
| T – technological (технологічні) | Технологічне середовище демонструє динамічний розвиток цифрових сервісів. Поширення мобільних додатків, онлайн-замовлень і програм лояльності змінює модель взаємодії з клієнтами, стимулюючи бізнес до впровадження нових інструментів. Потреба в автоматизації внутрішніх процесів, зокрема використання CRM-систем, аналітики та чат-ботів, зумовлює адаптацію бізнес-процесів до сучасних вимог. Широкий доступ до цифрових каналів просування, таких як Instagram, Google Ads і TikTok, створює нові можливості для маркетингових стратегій, орієнтованих на активну аудиторію. |

Джерело: складено автором на основі ринкової ситуації та публікацій з аналітики HoReCa в Україні

Аналіз факторів зовнішнього середовища свідчить, що найбільші ризики для ЛМШ походять з економічної та політичної площин, зокрема інфляція, подорожчання ресурсів та безпекові виклики. Проте соціальні та технологічні фактори створюють позитивне середовище для розвитку, відкриваючи нові канали взаємодії зі споживачем, розширення асортименту та модернізації сервісу. Ключовим викликом є здатність компанії швидко адаптуватися до змін і використовувати цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10.

SWOT-аналіз кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| 1. Висока впізнаваність бренду в Україні та позитивний імідж<br>2. Власне виробництво шоколаду та десертів, що створює унікальну пропозицію<br>3. Якісний сервіс і крафтовий підхід до оформлення закладів<br>4. Високий рівень лояльності постійних клієнтів | 1. Висока вартість продукції порівняно з масовими кав’ярнями<br>2. Обмежена географія представленості у порівнянні з франчайзинговими мережами<br>3. Обмежена гнучкість IMP до змін у поведінці споживача та ринкових умов<br>4. Недостатня автоматизація замовлень та CRM<br>5. Залежність від внутрішнього туризму та сезонного попиту |
| **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Розширення та систематизація каналів цифрової взаємодії з клієнтами<br>2. Використання новітніх технологій персоналізації для покращення клієнтського досвіду<br>3. Інтеграція соціально відповідального вектору як складової маркетингової програми<br>4. Посилення залучення споживача через формати емоційної та ігрової взаємодії | 1. Підвищення цін на сировину та коливання валютного курсу<br>2. Активна експансія на ринку великих мережевих гравців («Aroma Kava», «Світ Кави»)<br>3. Зміни у споживчих звичках, орієнтація на швидкість та функціональність<br>4. Ризики економічної нестабільності й інфляції, зниження купівельної спроможності |

Джерело: складено автором на основі внутрішньої аналітики, огляду ринку та оцінки стратегічних факторів

SWOT-аналіз, наведений у табл. 2.10, засвідчує, що «Львівська майстерня шоколаду» має потужний стратегічний фундамент для конкурентної переваги завдяки унікальності продукту, впізнаваному бренду та високій лояльності клієнтів. Водночас необхідно ліквідувати цифрову відсталість та адаптуватися

до нових споживчих звичок, щоб зберігати свою ринкову привабливість і масштабуватись в умовах активної конкуренції та зміни економічної ситуації.

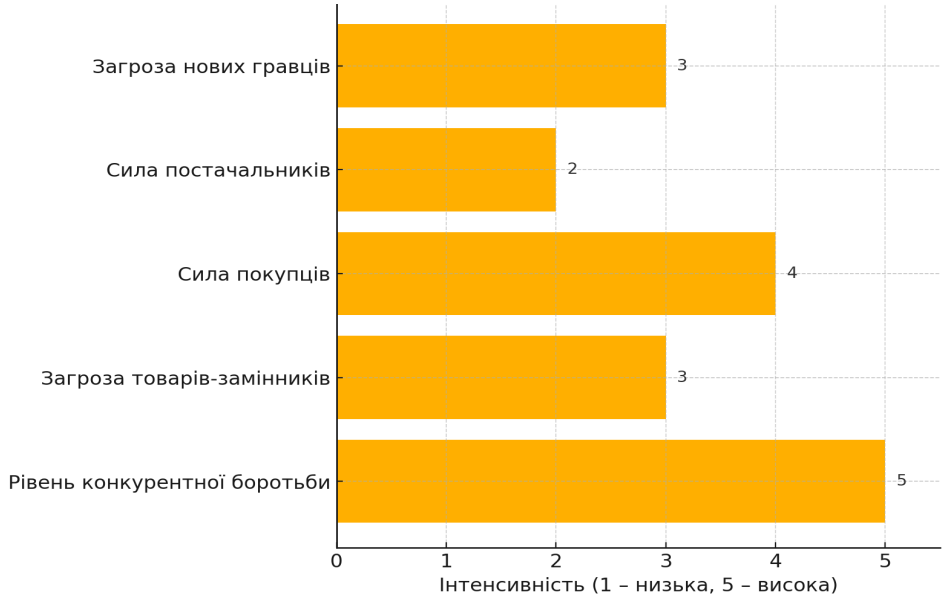



Рис. 2.5. Матриця GE/McKinsey для ЛМШ

Джерело: складено автором на основі оцінки ринкової привабливості та стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

На рисунку 2.5 представлено оцінку інтенсивності ключових конкурентних сил для кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» на основі моделі GE/McKinsey. Найвищу інтенсивність має рівень конкурентної боротьби, що оцінено в 5 балів. Це свідчить про високу насиченість ринку кав'ярень та наявність значної кількості альтернатив для споживачів, включаючи локальні бренди та великі мережі. Сила покупців також отримала високий бал – 4, що вказує на високу вимогливість клієнтів до якості продукції, сервісу та цінової політики.

Загроза нових гравців і загроза товарів-замінників оцінені на середньому рівні (по 3 бали), що зумовлено порівняно невисокими бар’єрами для входу на ринок, а також наявністю альтернативних продуктів — наприклад, чаїв, десертів чи інших напоїв. Найменшою є сила постачальників (2 бали), що свідчить про наявність достатнього вибору постачальників сировини та

матеріалів, а також про відносно низький вплив цієї групи на діяльність підприємства.

Загалом аналіз демонструє, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та потребує активного стратегічного планування для збереження ринкових позицій і посилення конкурентних переваг.

## 2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності кав'ярні у галузі

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.

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.

У 2024 році спостерігається значний приріст реєстрацій фізичних осіб-підприємців та товариств з обмеженою відповідальністю з ресторанними кваліфікаціями. Зокрема, кількість реєстрацій зросла до 13 721, що становить суттєвий приріст порівняно з попередніми роками.

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.

Дослідження свідчить про збільшення середньої виручки закладів ресторанного бізнесу на 40% у порівнянні з 2022 роком. Також варто відзначити, що середній чек в ресторанах зріс 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.

Упродовж останніх років ринок кав’ярень в Україні демонструє динамічне зростання, що пов’язано зі зміною споживчих звичок, урбанізацією та популярністю кавової культури. У великих містах сформувалася висококонкурентна галузь із значною кількістю гравців — від локальних авторських кав’ярень до масштабних франчайзингових мереж.

У 2024 році обсяг ринку кавових напоїв і супутніх послуг оцінювався на рівні понад 5,3 млрд грн, при цьому середній темп зростання за останні 3 роки склав близько 12–15% на рік. Найактивніше сегмент розвивається у Львові, Києві, Одесі та Дніпрі. 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.

Особливістю ринку є висока емоційна залученість споживача, велике значення атмосфери, дизайну, бренду та цінностей. Тому кав’ярні мають не

лише забезпечувати якісні напої, а й створювати додану нематеріальну вартість – враження, лояльність і спільноту навколо бренду.

У конкурентному середовищі кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» можна виокремити такі типи гравців (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Основні типи брендів конкурентів

| Тип конкурента | Приклади брендів | Основні характеристики |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Національні мережі | Aroma Kava, Lviv Croissants, Coffeelat | Широка впізнаваність, стандартизація, акції |
| Авторські кав'ярні | «Світ Кави», «Кооператив», «Кава з молоком» | Локальний бренд, атмосфера, ручна обсмажка, дизайн |
| Франшизні проєкти | Aroma Espresso Bar, Black Honey | Відома концепція, бізнес-модель з фіксованими процесами |
| Кав'ярні при пекарнях / маркетах | Ярослава, Bakehouse, GoodWine | Додатковий сервіс, трафік, ціна нижче середньої |

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел, відгуків клієнтів, соціальних мереж і аналітики ринку

Основними конкурентами кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» є «Aroma Kava» та «Світ Кави». Результати SWOT-аналізу конкурентів на ринку брендів кав'ярень наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз конкурентів на ринку брендів кав'ярень

| Фактор | Львівська майстерня шоколаду | Aroma Kava | Світ Кави |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сильні сторони | Унікальна концепція шоколадної кав'ярні; власне виробництво; потужна брендова ідентичність; туристичний імідж | Велика кількість точок; мобільність формату (to go); активне SMM | Авторська обсмажка кави; висока якість продукту; естетика простору |

| Фактор | Львівська майстерня шоколаду | Aroma Kava | Світ Кави |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Слабкі сторони | Обмежене меню на сніданки/ланчі; висока ціна; залежність від локації | Низька середня якість кави; обмежене меню; слабка атмосфера | Локальність, слабке масштабування, нестабільний сервіс |
| Можливості | Розширення асортименту; запуск мобільного застосунку; колаборації з ресторанами й туристичними сервісами | Експансія у малих містах; франчайзинг | Розвиток онлайн-продажів кави та аксесуарів |
| Загрози | Зростання кількості craft-кафе з авторською кавою; цінова конкуренція з мережами | Насичення ринку; негативна реакція на шаблонний сервіс | Конкуренція з більшими мережами; зміни в споживчій поведінці |

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел, відгуків клієнтів, соціальних мереж і аналітики ринку

Таким чином, ЛМШ знаходиться у вигідній стратегічній позиції, однак потребує зміцнення операційної гнучкості (мобільний формат, доставка) та розширення цифрової взаємодії з клієнтами. Проведений аналіз конкурентного середовища дозволив виявити основні тренди та конкурентні позиції кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» на українському ринку. У структурі галузі спостерігається високий рівень насиченості та диверсифікації: з одного боку – масштабні національні мережі з акцентом на швидке обслуговування та мобільність, з іншого – локальні гравці з авторською концепцією, що приваблюють атмосферністю та якістю кави.

У табл. 2.13 представлено матрицю конкурентного профілю брендів.

Таблиця 2.13

Матриця конкурентного профілю брендів

| Критерій | Вага | Львівська майстерня шоколаду | | Aroma Kava | | Світ Кави | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Оцінка | Зважена оцінка | Оцінка | Зважена оцінка | Оцінка | Зважена оцінка |
| Впізнаваність бренду | 0.20 | 4 | 0.80 | 5 | 1.00 | 3 | 0.60 |
| Якість продукції | 0.25 | 5 | 1.25 | 3 | 0.75 | 5 | 1.25 |

| Критерій | Вага | Львівська майстерня шоколаду | | Aroma Kava | | Світ Кави | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Оцінка | Зважена оцінка | Оцінка | Зважена оцінка | Оцінка | Зважена оцінка |
| Атмосфера та сервіс | 0.15 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 | 5 | 0.75 |
| Розвинутість мережі | 0.15 | 3 | 0.45 | 5 | 0.75 | 2 | 0.30 |
| Асортимент | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 |
| Цінова політика | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| Лояльність клієнтів | 0.05 | 5 | 0.25 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 |
| Загальна оцінка | 1.00 | | 4.05 | | 3.65 | | 3.80 |

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел, відгуків клієнтів, соціальних мереж і аналітики ринку.

Аналіз матриці конкурентного профілю свідчить, що «Львівська майстерня шоколаду» має найвищу сумарну конкурентну оцінку (4,05), що зумовлено високою якістю продукції, сильним брендом та лояльністю клієнтів. Найближчими конкурентами є «Світ Кави» (3,80), з акцентом на авторську обсмажку та атмосферу, та «Aroma Kava» (3,65), яка має перевагу в кількості точок і ціновій доступності, але поступається в якості та індивідуальності сервісу.

Багатокутник конкурентоспроможності брендів кав’ярень (рис. 2.5) наочно ілюструє сильні та слабкі сторони трьох брендів за ключовими критеріями. Діаграма підтверджує висновки з матриці конкурентного профілю: «Львівська майстерня шоколаду» має сильно виражені переваги в якості продукції, бренді та лояльності клієнтів. «Aroma Kava» домінує за розгалуженістю мережі, проте поступається в персоналізованому сервісі. «Світ Кави» демонструє високі результати в сервісі та якості, але його обмежена присутність знижує загальну конкурентну силу.

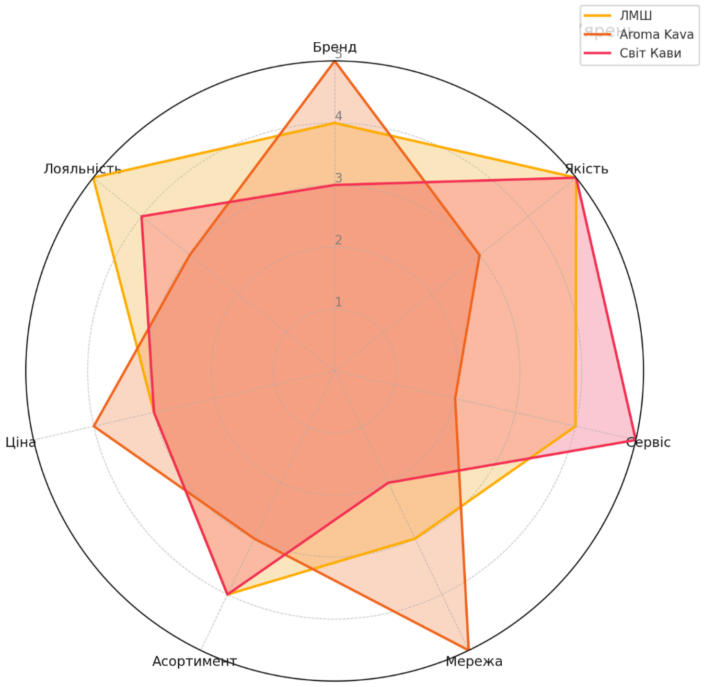



Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності брендів кав'ярень України

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних оцінок ринку.

Узагальнюючи результати аналізу конкурентного середовища, можна зробити висновок, що кав'ярня ЛМШ займає унікальну нішу преміального крафтового сегмента з вираженим національно-культурним позиціонуванням. Її конкурентні переваги включають сильний бренд, стабільну якість продукції, емоційну прив'язаність клієнтів, а також широкий потенціал для розширення формату (відкриття міні-точок, мобільних кав'ярень, розвиток онлайн-сервісів).

Однак, висока динаміка змін споживчих уподобань, посилення ролі digital-каналів і цінова конкуренція вимагають від підприємства активної адаптації до ринкових умов. Подальший розвиток маркетингових інструментів, автоматизація взаємодії з клієнтом і стратегічна гнучкість можуть суттєво зміцнити конкурентну позицію ЛМШ в найближчій перспективі.

У підрозділі 1.2 дипломної роботи було детально розглянуто поняття інтегрованих маркетингових рішень (IMP), їхні ключові інструменти та сучасні тенденції застосування у сфері послуг. Зокрема, йшлося про такі складові, як SMM, SEO, CRM-системи, email-маркетинг, гейміфікацію, інфлюенс-маркетинг, платформи доставки, соціально-відповідальний маркетинг та

офлайн-активності. З метою виявлення рівня застосування цих IMP на практиці, доцільним є проведення порівняльної експертної оцінки впровадження вказаних інструментів у діяльність провідних українських кав'ярень. Такий аналіз дозволяє не лише зіставити підходи до маркетингової діяльності, а й обґрунтувати конкурентну позицію «Львівської майстерні шоколаду» на ринку (табл 2.14).

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика використання інструментів інтегрованих маркетингових рішень українськими кав'ярнями

| Інструменти | Львівська майстерня шоколаду | Aroma Kava | Світ Кави |
|---|---|---|---|
| SMM | + | + | + |
| SEO | + | + | +/– |
| CRM-система | + | + | – |
| Email-маркетинг | + | + | – |
| Гейміфікація | – | – | – |
| Платформи доставки, QR-сервіси | + | + | – |
| Інфлюенс-маркетинг | + | + | - |
| Соціально-відповідальний маркетинг | + | – | +/– |
| Офлайн-активності | + | +/– | + |

Джерело: розроблено автором

Проведена експертна оцінка засвідчила, що більшість українських кав'ярень активно впроваджують окремі інструменти інтегрованого маркетингу, однак рівень комплексності та системності їх використання суттєво відрізняється. Найвищі оцінки отримали SMM та інфлюенс-маркетинг, які є найбільш поширеними у середовищі гастрономічного бізнесу. Водночас такі компоненти, як CRM-системи, гейміфікація або email-маркетинг, залишаються

недостатньо реалізованими у більшості закладів, що обмежує можливості для побудови довготривалих відносин з клієнтами та персоналізації сервісу.

«Львівська майстерня шоколаду» демонструє збалансований підхід, комбінуючи популярні digital-інструменти з розвитком соціальної відповідальності та офлайн-активностей. Це свідчить про високий рівень маркетингової зрілості бренду та створює передумови для подальшого посилення його конкурентоспроможності через інноваційні формати взаємодії зі споживачем. Результати аналізу також підкреслюють доцільність вдосконалення окремих компонентів (зокрема, CRM, email-маркетингу та гейміфікації) з метою забезпечення повноцінної інтеграції всіх маркетингових каналів.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено глибокий аналіз господарської діяльності кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» та її конкурентного становища у галузі послуг. Дослідження дозволило сформувати повне уявлення про внутрішні можливості підприємства та зовнішні ринкові умови, в яких воно функціонує.

Підприємство має стабільну фінансову основу, про що свідчать позитивна динаміка балансу та високий рівень оборотних активів. Попри зменшення обсягу необоротних активів, загальні фінансові коефіцієнти вказують на задовільну ліквідність, прийнятну рентабельність і стійкість до короткострокових ризиків.

У межах маркетингового аналізу встановлено, що основними перевагами ЛМШ є якість продукції, оригінальний асортимент, бренд та сервіс. Проте були виявлені слабкі сторони – обмежена географія розташування точок продажу, недостатня гнучкість цінової політики, а також потреба в розширенні цифрових інструментів взаємодії зі споживачем.

Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати головні внутрішні переваги (сильний бренд, висока якість) і загрози ззовні (інфляція, нестабільність ринку). У PEST-аналізі підтверджено, що соціальні та технологічні фактори надають нові можливості для розвитку, зокрема в напрямку цифровізації, автоматизації, SMM та впровадження мобільних платформ. У той же час, матриця GE/McKinsey і багатокутник конкурентоспроможності підтвердили сильну позицію ЛМШ серед ключових гравців.

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 середньозважені, проте не є сильною стороною порівняно з конкурентами.

Серед слабких сторін, які потребують подолання, можна відзначити комплекс просування кав'ярні, який 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 брендових ознак асортименту кафе.

Узагальнення даних порівняльного аналізу свідчить, що «Львівська майстерня шоколаду» займає провідну позицію серед українських кав’ярень за рівнем впровадження інтегрованих маркетингових рішень. Компанія ефективно поєднує SMM, CRM, офлайн-активності та інфлюенс-маркетинг, демонструючи

високу маркетингову адаптивність. Водночас виявлено потенціал для покращення в напрямках гейміфікації, персоналізованого email-маркетингу та розширення функціоналу цифрових сервісів, що створює основу для подальшого стратегічного зростання.

Загалом, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що кав’ярня «Львівська майстерня шоколаду» має стратегічний потенціал для подальшого розвитку та масштабування, зокрема через активне впровадження інтегрованих маркетингових рішень, модернізацію сервісу та посилення digital-просування.

# РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

## 3.1. Вибір стратегії конкурентного зростання для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

На основі проведеного аналізу у розділі 2 було встановлено, що кав'ярня має високий рівень конкурентоспроможності завдяки якісній продукції, сильному бренду, сервісу та впізнаваності, проте стикається з викликами цифровізації, обмеженої присутності на ринку та цінової чутливості споживачів.

З метою визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно скористатися матрицею GE/McKinsey. Цей інструмент дозволяє зіставити привабливість ринку з конкурентними позиціями підприємства та обґрунтувати оптимальну політику зростання, утримання чи скорочення активності в окремих напрямках.

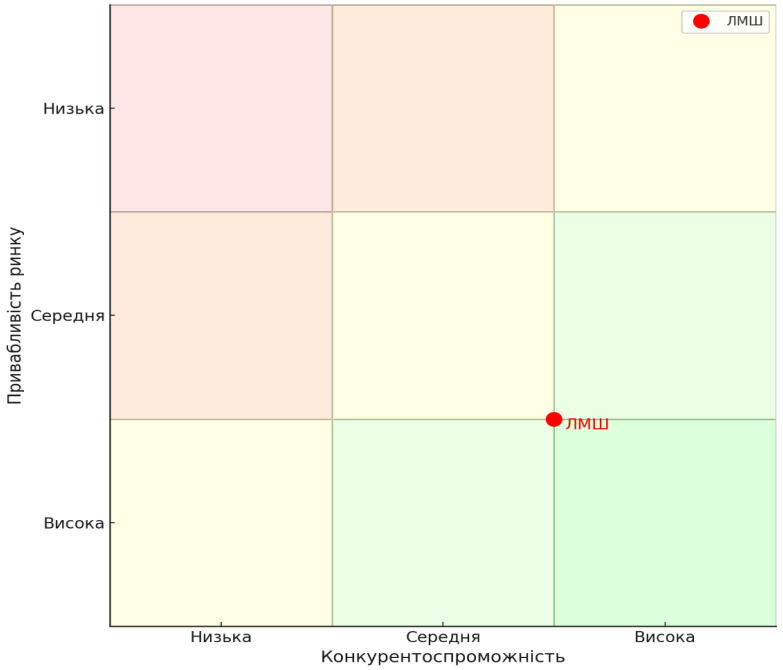



Рисунок 3.1. Матриця GE/McKinsey для ЛМШ

Джерело: складено автором на основі оцінки ринкової привабливості та стратегічної конкурентоспроможності підприємства

Розміщення кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» у нижньому правому секторі матриці свідчить про високу конкурентоспроможність компанії та привабливість ринку кав’ярень в Україні. Це оптимальна стратегічна позиція, яка передбачає: активне інвестування у масштабування бізнесу; розвиток нових форматів обслуговування (мобільні кав’ярні, онлайн-магазини); підтримку та посилення бренду через цифрові канали; підвищення операційної ефективності та технологічності.

Матриця GE підтверджує, що стратегія подальшого розвитку ЛМШ має бути агресивною, інноваційною та спрямованою на закріплення лідерських позицій.

Після визначення пріоритетних напрямів розвитку на основі матриці GE/McKinsey, доцільно деталізувати можливі стратегії зростання підприємства з урахуванням продуктово-ринкових комбінацій. Для цього застосуємо матрицю І. Ансоффа (табл. 3.1), яка дозволяє обрати відповідну стратегію залежно від рівня новизни продукту та ринку.

Завдяки такому підходу можна сформувати обґрунтовані рішення щодо розширення асортименту, виходу на нові сегменти споживачів або географічні ринки, а також підсилення позицій на наявному ринку за допомогою інновацій або маркетингових інструментів.

Таблиця 3.1

Матриця І. Ансоффа для кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| | Існуючий продукт | Новий продукт |
|---|---|---|
| Існуючий ринок | Стратегія проникнення на ринок<br><br>2. CRM та програма лояльності<br>3. SMM і таргетована реклама<br>4. Реферальні програми<br>5. Постійні акційні пропозиції | Стратегія розширення продукту<br><br>1. Сезонні лімітовані меню (гарбузовий латте, літні десерти)<br>2. Шоколад ручної роботи<br>3. Подарункові бокси до свят<br>4. Безлактозне та веганське меню |

| | Існуючий продукт | Новий продукт |
|---|---|---|
| Новий ринок | Стратегія розширення ринку<br><br>1. Вихід у нові міста України<br>2. Відкриття мобільних кав'ярень<br>3. Співпраця з ТРЦ і бізнес-центрами<br>4. Вихід на HoReCa (кава в офіси, готелі) | Стратегія диверсифікації<br><br>1. Доставка шоколаду та десертів<br>2. Франчайзингова модель у ЄС<br>3. Власна лінія шоколадної косметики (мило, бальзами)<br>4. Колаборації з мікроінфлюєнсерами<br>5. Онлайн- та офлайн-заходи |

Джерело: складено автором на основі методики І. Ансоффа з адаптацією до специфіки діяльності підприємства у сфері кавового ритейлу.

Матриця Ансоффа дозволила виявити, що кав'ярня «Львівська майстерня шоколаду» має потенціал для реалізації всіх чотирьох базових стратегій зростання: проникнення на ринок, розширення ринку, розширення продукту та диверсифікація. Така гнучкість забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зміцнювати позиції на ринку та розширювати аудиторію.

У межах стратегії проникнення на ринок доцільно активізувати інструменти CRM, впровадити програми лояльності, проводити регулярні акції, що сприятиме утриманню постійних клієнтів і залученню нових. Розширення продукту може здійснюватися шляхом введення нових позицій до меню, сезонних десертів та авторських напоїв, що дозволить збільшити середній чек і задовольнити ширший спектр споживчих очікувань.

Розширення ринку передбачає відкриття нових торгових точок у перспективних регіонах, запуск мобільних кав'ярень, а також партнерство з ТРЦ, бізнес-центрами й закладами HoReCa. Це дозволяє масштабувати бізнес-модель без втрати автентичності бренду. Диверсифікація ж має найбільший стратегічний потенціал – вона може включати запуск розвиток франшизи, створення шоколадної косметики, організацію онлайн- та офлайн-заходів.

Для реалізації таких напрямів зростання необхідно сформувати комплексну стратегію, яка включає: оновлення асортименту із сезонними акцентами, залучення екологічно чистої місцевої сировини, розвиток кейтерингових послуг, системну роботу з фермерами та регулярне дослідження смакових вподобань клієнтів (через анкетування й фокус-групи). Такий підхід дозволяє знизити собівартість продукції та забезпечити гнучке ціноутворення – критично важливе в умовах високої цінової чутливості ринку.

З точки зору географічного розширення доцільно орієнтуватися на найбільш густонаселені обласні центри та туристичні хаби, де наявна цільова аудиторія та розвинена гастрономічна культура. Перспективним виглядає також розвиток онлайн-продажів і діджитал-комунікацій – як засобу охоплення ширшого сегменту та підвищення рівня зручності взаємодії з клієнтом.

У підсумку, найперспективнішим напрямом для довгострокового зростання виступає диверсифікація, оскільки вона дозволяє трансформувати кав’ярню з локаційного формату в повноцінну мультиканальну платформу, що поєднує гастрономію, подієвий маркетинг, цифрові рішення та франчайзингову експансію. Комбінування всіх стратегій у межах адаптивної моделі розвитку забезпечить збалансоване зростання та формування стійкої конкурентної переваги як на локальному, так і на потенційному міжнародному ринку.

Таким чином, результати аналізу матриці Ансоффа дозволили окреслити ключові вектори стратегічного розвитку підприємства за різними напрямами ринку та продукту. Проте для комплексного стратегічного планування важливо враховувати не лише потенціал росту, а й внутрішні ресурси підприємства та зовнішні виклики.

З цією метою доцільно застосувати матрицю TOWS (табл. 3.2), яка дозволяє глибше проаналізувати взаємозв’язки між сильними та слабкими сторонами підприємства і можливостями чи загрозами зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє формуванню чотирьох типів стратегій (SO, WO, ST, WT), що дозволяють максимально ефективно використати наявний потенціал і знизити ризики, пов’язані з конкурентним середовищем.

SO-стратегії передбачають використання сильних сторін підприємства для реалізації наявних можливостей і досягнення зростання. WO-стратегії спрямовані на подолання слабких місць за рахунок сприятливих зовнішніх умов, зокрема впровадження нових форматів чи технологій. ST-стратегії дозволяють використовувати внутрішній потенціал для протидії зовнішнім загрозам і стабілізації позицій. Натомість WT-стратегії мають захисний характер і покликані мінімізувати як слабкі сторони компанії, так і ризики з боку середовища. Такий підхід забезпечує цілісне стратегічне бачення розвитку підприємства.

У контексті діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» матриця TOWS дає змогу визначити оптимальні напрями розвитку з урахуванням сильного бренду, високої лояльності клієнтів, авторської продукції та водночас – необхідності цифрової трансформації, подолання географічних обмежень і адаптації до економічних ризиків.

Таблиця 3.2

Матриця TOWS для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| | Можливості (O) | Загрози (T) |
|---|---|---|
| Сильні сторони (S) | SO-стратегії<br>Використання сили для реалізації можливостей:<br><br>1. Розширення цифрових каналів комунікації та обслуговування.<br>2. Залучення клієнтів через персоналізацію та автоматизацію сервісу.<br>3. Посилення соціальної складової бренду.<br>4. Партнерство з мікроінфлюенсерами. | ST-стратегії<br>Застосування сили для нейтралізації загроз:<br><br>1. Використання впізнаваності бренду як інструменту утримання клієнтів в умовах посиленої конкуренції.<br>2. Використання лояльності клієнтів для стабілізації продажів у періоди інфляції.<br>3. Формування емоційної прив'язаності до бренду через сторітелінг та SMM. |

| | WO-стратегії<br>Подолання слабкостей за рахунок можливостей: | WT-стратегії<br>Мінімізація слабкостей та уникнення загроз: |
|---|---|---|
| Слабкі сторони (W) | 1. Запровадження наскрізної персоналізації в усіх каналах комунікації, включно з рекомендаціями на основі попередніх покупок.<br>2. Використання соціально-відповідального маркетингу як засобу формування ціннісного іміджу (партнерства з локальними виробниками, екоупаковка)<br>3. Залучення нових сегментів через гнучкі формати цін і персоналізацію. | 1. Мінімізація ризиків через поступове впровадження інновацій та тестування кожного етапу.<br>2. Розробка системного підходу до оцінки ефективності маркетингових заходів для швидкого коригування стратегії.<br>3. Диверсифікація каналів комунікації та продажів для зниження залежності від нестабільних платформ. |

Джерело: розроблено автором

Матриця TOWS дозволила сформувати комплексне бачення стратегічного розвитку кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» з урахуванням як її внутрішнього потенціалу, так і викликів зовнішнього середовища. Результати аналізу показали, що підприємство має потужні засоби для реалізації можливостей ринку: сильний бренд, лояльну аудиторію, унікальну продукцію й високий рівень сервісу. Водночас виявлено низку чинників, що потребують уваги, зокрема – необхідність цифрової модернізації, розширення географії присутності та адаптації до економічних загроз.

Розроблені стратегії типу SO дозволяють активно масштабувати діяльність завдяки наявним перевагам, WO-стратегії – трансформувати слабкі сторони в точки зростання, ST-стратегії – зменшити вплив конкурентного тиску та ринкової нестабільності, а WT-стратегії – підвищити стійкість бізнесу за рахунок обережної диверсифікації та раціонального використання ресурсів. Таким чином, TOWS-аналіз став ефективним інструментом для узгодження внутрішніх можливостей з ринковою ситуацією та формування адаптивної,

збалансованої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У результаті проведених стратегічних аналізів було обґрунтовано доцільність впровадження комбінованої стратегії конкурентного зростання, яка передбачає поєднання ринкової експансії, цифрової трансформації та елементів диверсифікації. Такий вибір зумовлений високим брендовим потенціалом підприємства, зростаючим попитом на якісні локальні продукти, а також необхідністю адаптації до викликів конкурентного середовища й економічної нестабільності.

Опора на сильні сторони, водночас із подоланням цифрових і географічних обмежень, дозволяє «Львівській майстерні шоколаду» не лише втримувати позиції на ринку, а й розширювати частку за рахунок нових форматів, каналів продажу й продуктів. Таким чином, стратегія конкурентного зростання полягає у послідовному масштабуванні бізнесу через мультиканальність, інновації та розширення цільової аудиторії, що відповідає як внутрішнім ресурсам компанії, так і актуальним тенденціям ринку.

## 3.2. Розробка інноваційної маркетингової програми кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду»

У 2024 році ресторанна галузь перебуває в умовах підвищеної турбулентності, що обумовлена зростанням вартості сировини, нестачею персоналу, зниженням платоспроможності споживачів і загостренням конкуренції. У такому контексті здатність до адаптації, технологічного оновлення та стратегічного переосмислення взаємодії з клієнтом стає критично важливою. Класичні інструменти просування більше не гарантують ефективності – все більшу роль відіграє інтегрований підхід, що охоплює не лише маркетингову комунікацію, а й сервісні рішення, цифрову інфраструктуру та персоналізовану роботу з аудиторією.

Кав’ярня «Львівська майстерня шоколаду», маючи сильний бренд і власне виробництво, потребує впровадження цілісної інноваційної маркетингової

програми, яка відповідатиме сучасним викликам і запитам клієнтів. Йдеться про створення мультиканальної екосистеми комунікації, побудованої на поєднанні digital-інструментів, сервісних інновацій, гнучкої роботи з контентом і активного використання даних (зокрема на основі штучного інтелекту) для оптимізації взаємодії зі споживачем. Таке рішення дозволить не лише підвищити ефективність рекламних зусиль, а й сформувати лояльність, залученість і сталий попит.

У рамках формування інноваційної маркетингової програми для «Львівської майстерні шоколаду» доцільно запропонувати комплекс рішень, які вийдуть за межі класичного набору digital-інструментів і сформують унікальну екосистему бренду. Основний акцент пропонується зробити на емоційній залученості, персоналізації взаємодії, цифровому досвіді та експериментальному форматі сервісу.

З метою глибшого розуміння досвіду споживача та ефективності взаємодії з брендом на всіх етапах – від першого контакту до повторної покупки – доцільно проаналізувати шлях клієнта (Customer Journey Map). Цей підхід дозволяє виявити, як саме потенційний відвідувач дізнається про кав'ярню, що впливає на його рішення завітати до закладу, як формується враження від обслуговування, а також що стимулює лояльність (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Customer Journey Map кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду»

| Етап | Контактні точки | Мета клієнта | Емоції | Можливості для бренду |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Усвідомлення | Реклама в Instagram, сторіз подруги, вивіска кав'ярні | Побачити щось цікаве, привабливе | Зацікавленість, натхнення | Привабливий візуал, акційна пропозиція |
| 2. Дослідження | Google Maps, відгуки, сайт, меню онлайн | Дізнатись, що пропонують, як виглядає, чи варто йти | Очікування, легкий скепсис | Зручний сайт, естетичні фото, позитивні відгуки |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3. Прийняття рішення | Знайомство з асортиментом на сайті / в інстаграмі / на вітрині | Вибрати продукт (напій, шоколад, подарунок) | Рішення – «спробую» | Актуальне меню, рекомендації бариста |
| 4. Покупка / Візит | Каса, офіціант, інтер'єр, запахи, вітрина | Отримати якісний продукт і емоцію | Задоволення або розчарування | Швидке обслуговування, затишна атмосфера, візуальна подача |
| 5. Споживання | За столиком / takeaway / вдома | Насолодитися, відчути цінність | Радість, задоволення | Упаковка, смак, додаткові емоційні акценти |
| 6. Післявраження | Фото в соцмережах, відгуки, повторна покупка | Поділитися, запам'ятати, порекомендувати | Лояльність або байдужість | Програма лояльності, дякуємо за покупку |
| 7. Лояльність | Push-повідомлення, email, акції, новинки | Прийти ще, спробувати інше або подарувати знайомим | Очікування новинок, прихильність | Бонуси за повторний візит, ексклюзивні пропозиції |

Джерело: складено автором

Аналіз карти шляху клієнта показав, що ключовими точками формування позитивного враження є етапи усвідомлення, візиту та споживання. Саме в ці моменти клієнт найбільше взаємодіє з візуальною складовою бренду, атмосферою кав'ярні, якістю обслуговування та продуктом.

Найвищий рівень задоволення клієнти демонструють на етапах «Споживання» та «Післявраження» – за рахунок оригінального пакування, приємної атмосфери й смаку продукції.

Слабкі місця – це етапи «Дослідження» та «Післявраження», де можливе недопрацювання в комунікації (відсутність реакції на відгуки, брак персоналізованих повідомлень, неактивна програма лояльності).

Лояльні клієнти – за оцінками самої кав'ярні – повертаються в середньому 2–3 рази на місяць, тож варто фокусуватись на розвитку довгострокових взаємин.

Загалом, Customer Journey Map дозволила виявити сильні сторони клієнтського досвіду та визначити точки оптимізації – зокрема, на етапах дослідження інформації та повторного залучення клієнта. Врахування цих аспектів у маркетинговій і сервісній стратегії дозволить підвищити лояльність, частоту візитів та обсяг середнього чека.

На основі виявлених етапів клієнтського шляху та точок дотику до бренду, наступним кроком у розробці інноваційної маркетингової програми є формування інтегрованого комплексу рішень, здатного підвищити якість споживчого досвіду та забезпечити сталий розвиток бренду. Враховуючи специфіку діяльності кав’ярні, пріоритет мають ті інструменти, що дозволяють поєднувати емоційне залучення, цифрову аналітику, сервісну гнучкість та екосистемний підхід до комунікації.

Для побудови сучасної маркетингової системи кав’ярні важливо вибудувати цілісну екосистему, в якій кожен інструмент працює на посилення взаємодії з клієнтом. Архітектура інтегрованих маркетингових рішень передбачає комплексне охоплення онлайн- та офлайн-простору з акцентом на персоналізацію, сервісну зручність і емоційний зв’язок.

Одним із найбільш розвинених напрямів у маркетинговій діяльності кав’ярні є SMM, а саме активна присутність у соціальних мережах Instagram та Facebook. Тут важливо не лише зберегти візуальну якість і впізнаваний стиль, а й додати нові формати взаємодії, наприклад, сторітелінг від імені бренду, рубрики про походження інгредієнтів або інтерактивні опитування. Також кав’ярня активно використовує SEO, про що говорить адаптованість сайту для пошукових запитів, проте потенціал розширення полягає у впровадженні локального SEO та регулярному оновленні контенту.

Ще одним важливим елементом є CRM-система, яка вже забезпечує збір даних про вподобання клієнтів. Подальший розвиток цього інструменту передбачає автоматизацію персоналізованих розсилок, розширення бази через онлайн-опитування та інтеграцію з гейміфікованими програмами лояльності. Власне гейміфікація – новий напрям, який лише формується, але має потужний

потенціал. Наприклад, можна запровадити цифрові «медалі» за кількість візитів або бонуси за відгуки, що підвищує емоційну прив’язаність до бренду.

У напрямку email-маркетингу вже реалізуються базові функції (розсилки з привітаннями до свят і купонами). Наступним кроком має стати сегментація клієнтської бази та персоналізація повідомлень на основі поведінкових даних. Такі листи мають містити не лише акції, а й корисний контент (наприклад, рецепти, історії продуктів), що підвищить відкритість листів та довіру до бренду.

Окрему роль відіграє соціально-відповідальний маркетинг. Якщо раніше ця складова була фрагментарною, то наразі її доцільно структурувати, зокрема, через впровадження системної програми благодійних ініціатив, розширення використання екоупаковки, підтримку локальних виробників.

Щодо інфлюенс-маркетингу, він активно використовувався в попередні роки, однак у сучасних умовах варто змінити акценти: замість запрошення відомих фуд-блогерів на огляд закладу, варто розглядати партнерські формати з мікроінфлюенсерами та амбасадорами бренду. Це дозволяє охопити вузькі, але лояльні цільові аудиторії, що є більш ефективним у контексті вузької спеціалізації кав’ярні.

У частині платформ доставки та цифрового сервісу кав’ярня вже реалізує інтеграцію з Glovo і QR-оплатами, однак перспективним виглядає розробка власного мобільного застосунку або програми замовлення через сайт, що дозволить знизити залежність від посередників.

Також варто реалізовувати офлайн-активності, які й надалі відіграють ключову роль у побудові глибокого емоційного зв’язку зі споживачем. Сьогодні унікальний клієнтський досвід створюється за допомогою участі у локальних подіях, проведення тематичних вечорів, дегустацій чи партнерських акцій. Такі заходи можна поєднати із гейміфікованими механіками заохочення, наприклад, бонусами за участь або пропозиціями для гостей, що дозволить значно підсилити ефективність офлайн-взаємодії та сприяти формуванню емоційної лояльності до бренду.

Узагальнена характеристика компонентів інноваційної маркетингової програми «Львівської майстерні шоколаду» наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Компоненти інноваційної маркетингової програми

| Компонент програми | Реалізація на даний момент | Рекомендації до покращення | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| SMM | Активна присутність в Instagram та Facebook, якісний візуал, фірмовий стиль | Впровадження сторітелінгу від імені бренду, інтерактивні рубрики, конкурси з UGC, серії постів про походження продуктів, відео-контент | Підвищення точності комунікації, зростання лояльності, збільшення повторних відвідувань |
| SEO | Сайт адаптований для мобільних пристроїв, базова оптимізація | Розширення локального SEO, створення блогу з авторськими текстами (історії, рецепти), мультимедійний контент | Залучення до взаємодії, підвищення інтересу до новинок, формування емоційного зв’язку з брендом |
| CRM-система | Збір даних про клієнтів, історія покупок | Впровадження повноцінної сегментації клієнтів, автоматизовані персоналізовані розсилки, фідбек-анкети | Підвищення точності маркетингових дій, частота візитів, повторні покупки |
| Email-маркетинг | Привітання на свята, купони | Автоматичні серії листів на основі активності клієнта, рекомендації, сегментація за вподобаннями, контентні розсилки | Зростання рівня відкриттів, клієнтської довіри, ефективності промоакцій |
| Гейміфікація | Не реалізовано | Система балів за дії (візити, відгуки, покупки), рівні лояльності | Формування ігрової мотивації, зміцнення емоційного зв’язку |
| Платформи доставки, QR-сервіси | Є співпраця з Glovo, QR-меню та оплата | Створення власного мобільного застосунку або веб-платформи для замовлень, програма накопичення бонусів за онлайн-замовлення | Зменшення витрат на посередників, збільшення контролю над замовленнями |
| Інфлюенс-маркетинг | Співпраця з фуд-блогерами | Довгострокові колаборації з мікроінфлюенсерами, амбасадорські програми, спільний контент, партнерські конкурси | Зростання довіри до бренду, охоплення вузьких аудиторій, органічний WOM |
| Соціально-відповідал | Використання екоупаковки, | Системна соціальна програма (підтримка місцевих ініціатив), | Підвищення репутації, довіри, додаткові |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ьний маркетинг | поодинокі благодійні акції | інформування через сайт/SMM, екокампанії | аргументи при виборі бренду |
| Офлайн-активності | Участь у подіях, дегустації, святкове оформлення | Інтеграція офлайн-заходів із digital-комунікацією, гейміфіковані місії (завдання від кав'ярні), події з інфлюенсерами або партнерами, фото-конкурси | Підвищення відвідуваності, згадуваності в соцмережах, емоційна залученість |

Джерело: узагальнено автором на основі власного дослідження

Інноваційна маркетингова програма кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» базується на комплексному підході до побудови інтегрованої екосистеми взаємодії з клієнтами. Вона поєднує як вже впроваджені ефективні інструменти (SMM, email-маркетинг, офлайн-заходи, CRM-систему), так і потенційні напрями розвитку, що потребують поглиблення та вдосконалення. Зокрема, планується активніше впровадження гейміфікованих рішень, персоналізованих комунікацій, сегментації бази для email-розсилок, а також розвиток цифрового сервісу та системи лояльності нового покоління.

Усі перелічені інноваційні рішення формують комплексну маркетингову програму, спрямовану на підвищення залученості споживачів, розширення клієнтської бази, покращення сервісу та формування стабільної конкурентної переваги кав'ярні. Інтеграція вище наведених інструментів дозволяє забезпечити системне та адаптивне управління маркетинговою діяльністю, що відповідає сучасним вимогам споживчого ринку та відкриває нові можливості для масштабування бізнесу.

Кавовий бізнес дуже конкурентний, тому кав'ярні застосовують нові «фішки» для залучення клієнтів до свого закладу та формування його репутації. 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.

Оскільки діяльність кав’ярні є територіально обмеженою, важливо враховувати локальну специфіку при виборі каналів просування. Одним із найбільш ефективних інструментів для візуально орієнтованих брендів залишається Instagram. Ця соціальна мережа має високу залученість аудиторії, особливо серед молоді та активних міських споживачів. Візуальна складова (якісні фотографії інтер’єру, продукції, атмосфери) відіграє ключову роль у формуванні привабливого іміджу закладу. Водночас важливо наповнювати сторінку не лише рекламними дописами, а й корисним, естетичним та емоційно привабливим контентом. Сучасний користувач обирає заклади не тільки за ціною чи зручністю, а й за емоцією, яку він отримає.

Контент-стратегія повинна передбачати публікації, які несуть цінність для аудиторії – це можуть бути рекомендації, сезонні пропозиції, історії про походження продуктів, інтерв’ю з бариста, рецепти тощо. Висока якість контенту прямо впливає на залучення підписників і рівень їхньої довіри до бренду.

Одним із найпотужніших способів охоплення нової аудиторії є таргетована реклама. Її використання дозволяє просувати конкретні пропозиції (наприклад, акції, новинки меню чи івенти) у межах заданої геолокації та за інтересами потенційних клієнтів. Це дає змогу значно розширити охоплення, залучити нових гостей і підтримувати інтерес постійної аудиторії.

Ще один ефективний інструмент – співпраця з мікроінфлюенсерами. Потенційні клієнти частіше довіряють рекомендаціям блогерів або активних членів міських спільнот, ніж прямій рекламі. Для кав’ярні доцільно залучати мікроінфлюенсерів, які мають активне локальне ядро підписників і можуть природно інтегрувати заклад у свій контент.

Окрему увагу варто приділити роботі з відгуками. Позитивні коментарі варто заохочувати через стимули (наприклад, знижки на наступне замовлення) або просте прохання залишити відгук після візиту. Що ж стосується негативних відгуків – їх не слід ігнорувати. Конструктивна відповідь на скарги допомагає не лише врегулювати ситуацію з конкретним гостем, а й формує позитивне

враження для інших потенційних клієнтів, які читають реакцію закладу.

Мотивація є важливою функцією менеджменту, тому керівництво кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» повинне використовувати інструменти для її ефективного забезпечення. 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.

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.

Так як головним елементом системи функціонування підприємства є його працівники, 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 з партнерами, обмін досвідом та ідеями.

Також запропоновано використання послуг мобільного офіціанта – впровадження сучасної системи обслуговування, яка передбачає застосування планшетів або мобільних пристроїв для приймання замовлень безпосередньо біля столу гостя. Такий підхід значно пришвидшує роботу персоналу, зменшує ризик помилок під час передачі замовлення на кухню та підвищує загальну якість сервісу.

Таким чином, рекламна стратегія для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» має поєднувати активність у соціальних мережах, таргетовану рекламу, роботу з відгуками та інфлюенсерами. Комплексне використання цих засобів дозволяє ефективно працювати з локальною аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду та формувати довгострокову клієнтську лояльність.

## 3.3. План реалізації та оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективна реалізація інноваційної маркетингової програми передбачає чітке поетапне впровадження кожного елемента стратегії з урахуванням ресурсних можливостей, часових рамок, відповідальних осіб та показників оцінки результатів. Для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» план реалізації має охоплювати період на найближчі 12 місяців, із поступовим впровадженням інновацій.

З метою системного контролю реалізації пропонується використання календарно-логічного графіка (діаграми Ганта), де зазначено строки запуску кожного заходу, очікувані результати та відповідальні особи.

Одночасно важливо передбачити систему моніторингу ефективності, яка базується на ключових KPI (ключових показниках ефективності), зокрема:

- приріст кількості підписників у соцмережах;
- ROMI (Return on Marketing Investment) – рентабельність інвестицій у маркетинг;
- динаміка середнього чека;
- кількість повторних покупок;
- приріст органічного трафіку на сайт;
- рівень задоволеності клієнтів.

Для кожного з заходів встановлюється конкретне цільове значення показників, що дозволяє кількісно оцінити результат впровадження.

Також доцільним є впровадження інструментів ризик-менеджменту, зокрема оцінки ймовірності виникнення негативних факторів (недосягнення охоплення, перевищення бюджету, технічні збої, відсутність відгуку аудиторії), їх впливу та розробка заходів з мінімізації наслідків. Наприклад, для зниження ризику неефективної SMM-кампанії передбачено A/B-тестування креативів і таргетингу на пілотних групах. Таким чином, розроблений план реалізації передбачає комплексний і гнучкий підхід до впровадження стратегії, враховує

часові, фінансові й організаційні аспекти, дозволяє прогнозувати результативність і вчасно коригувати маркетингові дії.

Наведений у табл. 3.3 запропонований план-графік, реалізації інноваційної маркетингової програми для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» відображає послідовну та збалансовану стратегію модернізації маркетингової діяльності в умовах зростаючої конкуренції у сфері HoReCa. Ретельно визначені строки впровадження заходів дозволяють оптимально розподілити ресурси та уникнути перевантаження управлінських процесів.

Таблиця 3.3

План-графік реалізації інноваційної маркетингової програми

| Заходи | Строк реалізації | Відповідальні | Ключові показники ефективності (KPI) |
|---|---|---|---|
| Удосконалення SMM | 1-12 місяць | SMM-менеджер, маркетолог | Зростання залучення, охоплення, кількості підписників |
| Оновлення SEO-стратегії | 1-4 місяць | SEO-спеціаліст | Підвищення позицій у пошуку, органічний трафік |
| Розширення функціоналу CRM | 3-5 місяць | CRM-фахівець, IT-спеціаліст | Частота повторних покупок, база контактів |
| Впровадження гейміфікованої програми лояльності | 4-7 місяць | Маркетинг-директор, IT-менеджер | Участь у програмі, середній чек, повторні візити |
| Запуск персоналізованих email-розсилок | 3-12 місяць | Email-маркетолог | Відкриття листів, переходи, коефіцієнт кліків |
| Співпраця з мікроінфлюенсерами | 2-7 місяць | PR-менеджер | Згадки бренду, охоплення, приріст аудиторії |
| Реалізація соціально-відповідальних ініціатив | 4-12 місяць | Менеджер з CSR | Довіра до бренду, згадки в медіа, позитивні відгуки |
| Проведення офлайн-подій | 5-6 місяць, 8-11 місяць | Івент-менеджер, маркетолог | Відвідуваність, обсяги продажів, зворотній зв'язок |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Оптимізація роботи з платформами доставки | 1-6 місяць | IT-фахівець, операційний директор | Кількість замовлень, швидкість обслуговування, зручність для клієнтів |

Джерело: розроблено автором

Впровадження SMM-кампанії з самого початку реалізації є обґрунтованим кроком, адже цифрова присутність у соціальних мережах є ключовою для залучення молодої цільової аудиторії. Поступова оптимізація SEO та digital-інструментів забезпечує синергію у взаємодії з клієнтом на різних етапах його споживчого шляху.

Визначені KPI є не лише індикаторами контролю, а й основою для аналітичної оцінки ефективності. ROMI, рівень персоналізації, частка онлайн-замовлень та індекс CSI дадуть змогу швидко реагувати на зміну ринкових умов. Особливо важливо, що передбачено не лише впровадження інструментів, а й заходи з моніторингу ефективності, що сприяє динамічному адаптуванню стратегії.

Таким чином, представлений план демонструє інтегрований підхід до реалізації маркетингових інновацій, заснований на практичних кроках, вимірюваних результатах і чітко окресленій відповідальності, що дає підстави очікувати зростання конкурентоспроможності кав’ярні вже в короткостроковій перспективі.

Нижче наведена табл. 3.4 демонструє ефективність кожного елементу стратегії. Проведений розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) дозволяє оцінити економічну ефективність кожного із запропонованих заходів у межах інноваційної маркетингової стратегії для кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Таблиця 3.4

ROMI для інноваційних маркетингових заходів

| Маркетинговий захід | Витрати, грн | Очікуваний прибуток, грн | ROMI, % |
|---|---|---|---|
| Розширення SMM (сторітелінг, відео, конкурси) | 25 000 | 75 000 | 200.00 |
| Розширення SEO (блог, мультимедіа) | 20 000 | 60 000 | 200.00 |
| Впровадження сегментованої email-стратегії | 15 000 | 50 000 | 233.33 |
| Покращення CRM (сегментація, автоматизація) | 30 000 | 85 000 | 183.33 |
| Запуск мікроінфлюенс кампаній | 20 000 | 55 000 | 175.00 |
| Системна соціальна програма | 10 000 | 30 000 | 200.00 |
| Інтеграція офлайн-активностей із digital (гейміфікація) | 18 000 | 54 000 | 200.00 |
| Покращення сервісів доставки, QR-сервіси | 35 000 | 80 000 | 128.57 |

Джерело: розроблено автором

Найвищу рентабельність інвестицій (ROMI понад 200%) демонструють вдосконалена стратегія email-маркетингу (≈233%), розширені SMM-активності (≈200%), SEO-просування (≈200%), соціально-відповідальний маркетинг (≈200%) та інтеграція офлайн-активностей з digital-комунікацією (≈200%). Це свідчить про високу ефективність персоналізованих і контентно-орієнтованих каналів комунікації, здатних забезпечити сталу залученість клієнтів при відносно невеликих витратах.

Також значний економічний ефект мають покращення CRM-системи (ROMI ≈183%) та запуск мікроінфлюенс-програм (≈175%), що підтверджує цінність глибокої роботи з базою клієнтів і нативного охоплення через вузькоспеціалізовані аудиторії.

Показник ROMI для покращених цифрових сервісів доставки (≈129%) є дещо нижчим, проте все ще свідчить про доцільність інвестицій у цю сферу задля зменшення залежності від сторонніх платформ і посилення контролю над споживчим досвідом.

Усі представлені заходи демонструють економічну ефективність і доцільність впровадження, що дозволяє обґрунтовано рекомендувати їх у межах комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності кав'ярні. Висока ROMI є свідченням перспективності інноваційного підходу, орієнтованого на емоції, персоналізацію та цифрову трансформацію обслуговування.

Для комплексної оцінки результативності впровадження інноваційної маркетингової програми доцільно провести узагальнені економічні розрахунки, що враховують загальні витрати на реалізацію заходів, очікуваний прибуток, коефіцієнт економічної ефективності (Ке) та строк окупності інвестицій. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки доцільним і рентабельним є впровадження запропонованих змін у межах маркетингової стратегії кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду».

Загальна сума інвестицій формується з витрат на реалізацію окремих маркетингових ініціатив, розглянутих вище. Очікуваний прибуток розраховується на основі прогнозованого зростання продажів, підвищення повторних візитів та розширення клієнтської бази. Коефіцієнт ефективності дозволяє визначити обсяг доходу на кожну вкладену гривню, а строк окупності – період, за який інвестиції будуть повністю компенсовані прибутком.

*Загальні витрати (С)*

У процесі реалізації заходів, нових форматів обслуговування та програми лояльності загальні витрати склали:

$$C = \sum_{i=1}^{n} \text{Витрати}_i = 173\,000 \text{ грн}$$

*Загальний очікуваний прибуток (Р)*

Очікуваний прибуток від реалізації цих ініціатив протягом року становить:

$$P = \sum_{i=1}^{n} \text{Прибуток}_i = 489\,000 \text{ грн}$$

*Коефіцієнт економічної ефективності (Ке)*

$$K_e = \frac{P}{C} = \frac{489\,000}{173\,000} \approx 2{,}83$$

Коефіцієнт економічної ефективності показує, що кожна вкладена гривня приносить підприємству приблизно 2,83 грн доходу. Це свідчить про високий рівень віддачі інвестицій, особливо в умовах обмежених ресурсів малого бізнесу.

*Середній місячний прибуток (Рт)*

Ще одним важливим показником є строк окупності, тобто період, за який підприємство повністю відшкодує свої витрати:

$$P_m = \frac{489\,000}{12} = 40\,750 \text{ грн/міс}$$

*Строк окупності в місяцях (Т):*

$$T = \frac{173\,000}{40\,750} \approx 4{,}25 \text{ міс}$$

Інноваційна маркетингова програма кав’ярні є високоефективною: вона не лише дозволяє окупити вкладені кошти менш ніж за 5 місяців, а й забезпечує подальше зростання прибутковості бізнесу. Це свідчить про правильний стратегічний напрямок і потенціал для масштабування.

Нижче наведена табл. 3.5 ілюструє сумарні витрати, очікуваний прибуток, рівень ефективності інвестицій та строк їх окупності. Це дозволяє зробити висновки щодо доцільності реалізації програми загалом, а також оцінити її потенціал у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.5

Ключові показники економічної ефективності впровадження інноваційної маркетингової програми

| Показник | Значення |
|---|---|
| Загальні витрати (С), грн | 173 000 |
| Загальний очікуваний прибуток (Р), грн | 489 000 |
| Коефіцієнт економічної ефективності (Ке) | 2,83 |
| Середній місячний прибуток (Pm), грн/міс | 40 750 |
| Строк окупності (Т), міс | ≈ 4,25 |

Джерело: розроблено автором

Запропоновані маркетингові заходи, сформовані у вигляді поетапного плану-графіка, охоплюють основні напрями інноваційного розвитку кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду»: цифровізацію, сервісні поліпшення, посилення взаємодії з клієнтами та комплексну систему лояльності. План реалізації передбачає чіткі терміни, виконавців та очікувані результати, що забезпечує контроль та гнучкість управління.

Розрахунок ROMI для кожного заходу свідчить про доцільність інвестицій: майже всі активності демонструють ROMI вище 100%, а деякі — понад 150–200%. Це підтверджує високу маркетингову віддачу та влучний вибір каналів комунікації з цільовою аудиторією.

Комплексна оцінка загальної економічної ефективності також показує переконливі результати: коефіцієнт економічної ефективності становить 2,83, а строк окупності не перевищує 5 місяців, що є дуже позитивним показником для галузі HoReCa. Така рентабельність є аргументом на користь негайної реалізації стратегії.

Отже, впровадження запропонованої програми є не лише стратегічно вірним, але й фінансово обґрунтованим кроком, який забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, розрахунок ROMI підтверджує, що інноваційна стратегія є фінансово обґрунтованою, а її реалізація може забезпечити значне зростання прибутковості підприємства. Це дозволяє вважати запропоновані заходи доцільними як з точки зору маркетингової ефективності, так і з позиції раціонального використання ресурсів.

### 3.4. Оцінка ризиків і механізми управління конкурентними викликами

Оцінка ризиків і механізми управління конкурентними викликами включає (табл. 3.6):

1. Тип ризику;
2. Рівень ймовірності;
3. Потенційний вплив;
4. Ступінь ризику (heat-level);
5. Заходи з мінімізації;
6. Відповідальних осіб або функції моніторингу.

Таблиця 3.6

Оцінка ризиків та заходи управління

| Тип ризику | Ймовірність | Вплив | Рівень ризику | Заходи реагування | Відповідальні |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Низький попит на нові продукти | Висока | Високий | Критичний | A/B тестування, попередній аналіз ринку | Маркетинг |
| Нестабільність постачання інгредієнтів | Середня | Високий | Високий | Альтернативні постачальники, контракти | Логістика |
| Зміна алгоритмів соцмереж | Висока | Середній | Високий | Гнучкість SMM-стратегії, мультиканальність | SMM-відділ |
| Негативні відгуки в Інтернеті | Середня | Середній | Середній | CRM-система, оперативна комунікація з клієнтами | Менеджер змін |
| Підвищення вартості оренди | Низька | Високий | Середній | Контрактні фіксації, пошук | Керівництво |

| Тип ризику | Ймовірність | Вплив | Рівень ризику | Заходи реагування | Відповідальні |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | альтернативних локацій | |
| Технічні збої | Середня | Середній | Середній | IT-підтримка, тестування перед запуском | IT-відділ |
| Низька віддача від окремих каналів | Середня | Низький | Низький | Регулярний ROMI-аналіз, перерозподіл бюджету | Маркетинг |

Джерело: узагальнено автором на основі оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів.

Аналіз ризиків демонструє, що основні виклики пов’язані з ринковою невизначеністю, зовнішніми факторами цифрового середовища та нестабільністю ресурсного забезпечення. Більшість високих ризиків може бути зменшена завдяки превентивним заходам, а саме регулярному тестуванню, розширенню постачальницьких мереж, активному моніторингу клієнтських відгуків.

Особливо важливою є гнучкість маркетингової програми, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін у каналах комунікації чи поведінці цільової аудиторії. Також варто виділити роль цифрових інструментів (CRM, SMM-аналітика), які виступають не лише каналами впливу, а й засобами моніторингу ризиків у реальному часі.

Карта ризиків на рис. 3.2 наочно демонструє, що найбільша кількість ризиків (3) зосереджена в зоні високої ймовірності та високого впливу – це критичний квадрат, де знаходяться найнебезпечніші фактори (наприклад, низький попит чи перебої постачання). В зоні середнього ризику розташовані ризики з середньою ймовірністю та впливом — їх теж слід контролювати. Низькорівневі ризики, зокрема «низька віддача від каналів», мають мінімальний пріоритет.

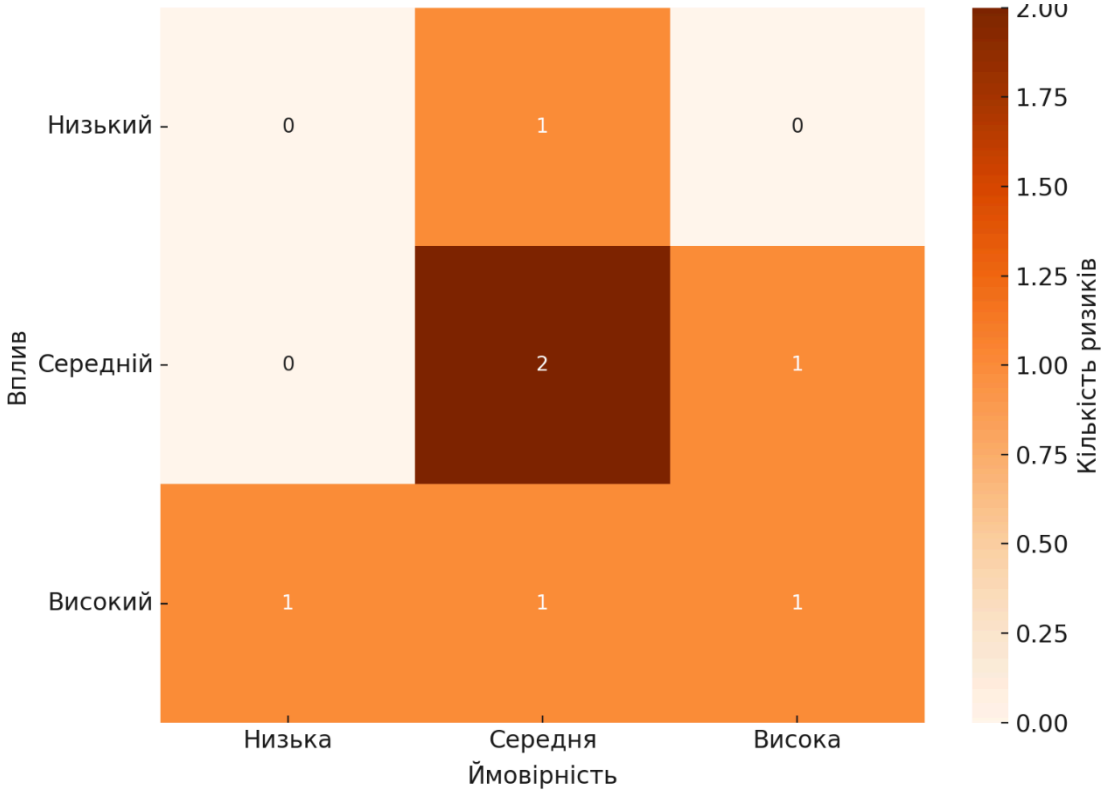



Рис. 3.2. Карта ризиків для інноваційної стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів.

Карта ризиків дозволяє наочно візуалізувати зони підвищеної уваги в межах реалізації інноваційної маркетингової стратегії для кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду». Найбільш критичним сегментом є поєднання високої ймовірності та високого впливу – саме тут зосереджено найбільшу кількість ризиків (три випадки). До них належать: можливе зниження попиту на нові продукти, перебої з постачанням та зміна алгоритмів цифрових платформ. Ці загрози потребують першочергових превентивних і компенсаторних заходів.

Зона середньої ймовірності і середнього впливу (два ризики) також є значущою, оскільки включає потенційно поширені труднощі, які можуть мати накопичувальний ефект (наприклад, негативні онлайн-відгуки або технічні збої). Вони підлягають постійному моніторингу через CRM-системи та цифрові інструменти зворотного зв'язку.

Нарешті, одна загроза знаходиться у площині низького впливу та ймовірності – це вказує на її другорядний характер, проте не виключає потреби в контролі. Загалом карта ризиків свідчить про наявність декількох високопотенційних ризиків, для яких потрібно впровадити систему раннього попередження та гнучкого реагування.

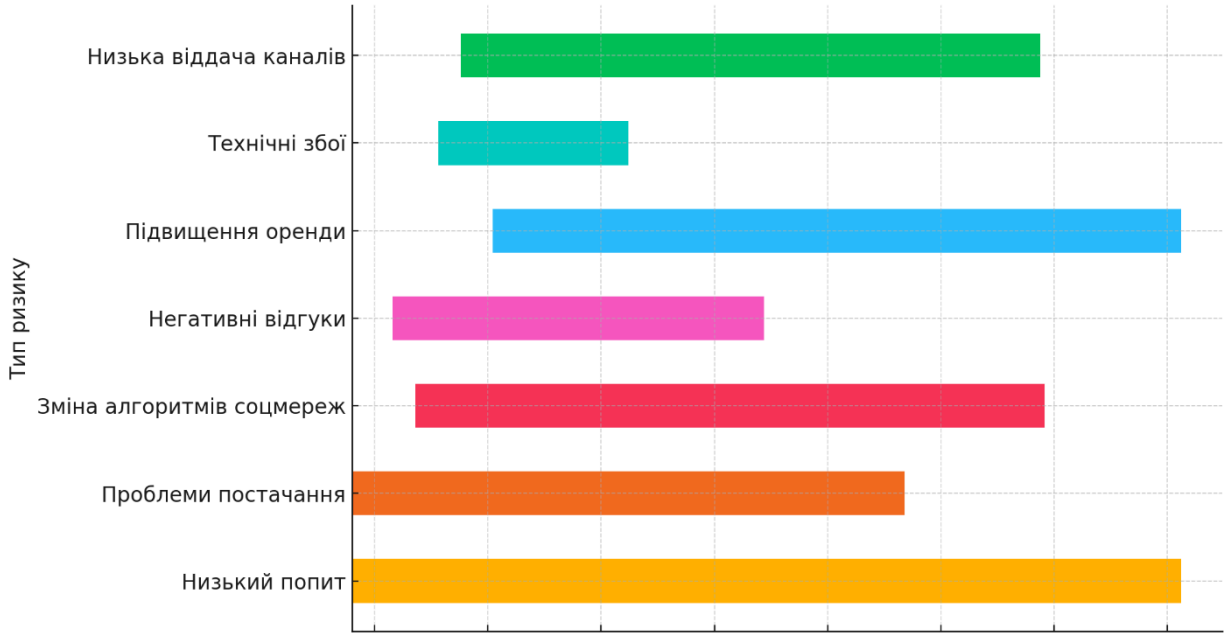



Рис. 3.3. План моніторингу високих ризиків реалізації стратегії (Gantt-діаграма)
Джерело: узагальнено автором на основі оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів.

На рис. 3.3 представлено графік Gantt, який ілюструє часові рамки моніторингу основних ризиків, виявлених у процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії. Найбільш тривалі заходи спостереження стосуються низького попиту, підвищення орендної плати та змін алгоритмів цифрових платформ. Ці фактори потенційно несуть найбільшу загрозу та потребують довгострокового контролю.

Моніторинг кожного ризику розпочинається з липня 2025 року та триває від одного до шести місяців відповідно до ступеня їх критичності.

Результати проведеного аналізу підтверджують, що в процесі реалізації інноваційної маркетингової стратегії кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду»

існує низка значущих ризиків, які можуть мати як коротко-, так і довгостроковий вплив на ефективність функціонування підприємства. Найбільш критичними виявились ризики з високою ймовірністю виникнення та суттєвим впливом на діяльність – зокрема, йдеться про можливе зниження попиту, перебої у постачанні сировини, зміну алгоритмів соціальних мереж, а також ризик негативних відгуків у цифровому середовищі.

Побудована карта ризиків (рис 3.2) дозволила візуалізувати концентрацію загроз у зоні високого ризику, що вимагає оперативного реагування. До таких заходів слід віднести: підсилення роботи із цифровими каналами, впровадження механізмів персоналізації пропозицій, розширення роботи із відгуками клієнтів, а також забезпечення диверсифікації постачальників.

Запропонований план моніторингу ризиків у вигляді Gantt-діаграми (рис. 3.3) деталізує часові рамки контролю кожного з пріоритетних ризиків. Завдяки чіткій візуалізації визначено етапи оперативного нагляду за потенційними викликами, що дозволить вчасно виявити критичні точки та впровадити превентивні заходи.

Таким чином, система ризик-менеджменту, що базується на інтегрованому підході до виявлення, оцінки, моніторингу та реагування, забезпечить стабільність і стійкість реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

## Висновки до Розділу 3

У межах третього розділу було сформовано інноваційний стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» шляхом впровадження інтегрованих маркетингових рішень. Комплекс запропонованих заходів базується на сучасних тенденціях розвитку індустрії гостинності, цифрових технологіях просування та глибокому аналізі внутрішнього потенціалу підприємства.

На першому етапі було здійснено стратегічне обґрунтування вибору комбінованої стратегії конкурентного зростання, що включає впровадження цифрових сервісів і часткову диверсифікацію. Для цього було використано матрицю Ансоффа, SWOT- та TOWS-аналіз, що дозволило виявити ключові точки росту та ризики.

Наступним кроком стала розробка інноваційної маркетингової програми, до складу якої увійшли компоненти SMM, SEO, CRM-система, email-маркетинг, гейміфікація, соціально-відповідальний маркетинг, інфлюенс-комунікації, сервіси доставки, QR-рішення та офлайн-активності. Для кожного з інструментів визначено поточний рівень реалізації, рекомендовані покращення та очікуваний ефект. Це дозволило сформувати архітектуру IMP, що враховує мультиканальність і цілісний досвід клієнта.

На основі таблиць ефективності та інтегрального аналізу було побудовано програму впровадження, яка передбачає поетапну реалізацію інтегрованих маркетингових заходів із визначенням відповідальних осіб та ключових показників ефективності (KPI). Розрахунок ROMI продемонстрував, що найвищу рентабельність інвестицій (понад 200%) мають такі інструменти, як впровадження сегментованої email-стратегії, розширення SMM і SEO-активностей, а також інтеграція офлайн-заходів із digital-комунікацією. Це свідчить про високий ефект персоналізованої та емоційно орієнтованої комунікації.

Загальна сума інвестицій у програму становить 173 000 грн, очікуваний прибуток – 489 000 грн, що забезпечує коефіцієнт економічної ефективності на рівні 2,83. Середній місячний прибуток очікується в межах 40 750 грн, а строк окупності приблизно 4,25 місяця. Такі результати підтверджують економічну доцільність запропонованої програми та її здатність забезпечити стійке зростання й підвищення конкурентоспроможності кав’ярні у середньостроковій перспективі.

На завершальному етапі здійснено ідентифікацію та оцінку ризиків реалізації стратегії, побудовано карту ризиків (heatmap), а також план

моніторингу високоризикових загроз у вигляді Gantt-діаграми. Це дозволило сформувати обґрунтовану систему управління ризиками, орієнтовану на стійкість і гнучкість підприємства в умовах зовнішніх викликів.

Загалом, запропонований підхід до стратегічного розвитку підприємства є практично значущим, економічно виправданим і орієнтованим на довгострокове зростання конкурентоспроможності кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду».

# ВИСНОВКИ

У сучасних умовах високої конкуренції, цифрової трансформації ринку та зростання споживчих очікувань, питання забезпечення сталої конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг набуває стратегічної ваги. На прикладі діяльності кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду» у дипломній роботі було здійснено комплексне дослідження сутності, чинників і механізмів формування конкурентних переваг з урахуванням галузевої специфіки та сучасних маркетингових підходів.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, зокрема, розкрито сутність поняття конкурентоспроможності, визначено ключові чинники її формування, а також охарактеризовано сутність інтегрованих маркетингових рішень як ефективного інструменту стратегічного управління. Порівняння традиційних та інноваційних методів оцінки конкурентоспроможності дозволило визначити сучасні підходи до побудови ефективної маркетингової політики.

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності обраного підприємства. Було охарактеризовано організаційну структуру, послуги, особливості позиціонування, визначено рівень конкурентних переваг. На основі методик SWOT, PEST, IFAS та GE оцінено внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства. Проведено фінансовий аналіз, побудовано багатокутник конкурентоспроможності, що дозволило візуалізувати порівняльні позиції компанії. Визначено ключові проблемні зони, які потребують вдосконалення у сфері маркетингової діяльності.

У третьому розділі було сформовано комплексну маркетингову стратегію підвищення конкурентоспроможності кав'ярні на основі впровадження інноваційної digital-програми. До її складу увійшли ключові інтегровані маркетингові інструменти: гейміфікація взаємодії, персоналізований email-маркетинг, CRM-система, SMM, SEO-оптимізація,

соціально-відповідальний маркетинг, платформи доставки з QR-сервісами, інфлюенс-маркетинг та офлайн-активності, інтегровані в загальну сервісну екосистему бренду.

Також було розроблено покроковий план реалізації кожного компонента з розподілом по місяцях, зазначенням відповідальних осіб та системою контролю за ключовими показниками ефективності (KPI). Сумарний коефіцієнт економічної ефективності склав 2,47, а строк окупності — орієнтовно 4,86 місяця, що свідчить про раціональне використання ресурсів.

Для забезпечення стабільності впровадження здійснено оцінку можливих ризиків і побудовано карту планування заходів у форматі Gantt-діаграми, що дозволяє ефективно управляти впровадженням змін у динамічному бізнес-середовищі.

Загальні висновки дипломної роботи полягають у наступному:

- Конкурентоспроможність у сфері послуг формується комплексом чинників, серед яких ключовими є якість обслуговування, диференціація послуг, брендова впізнаваність та гнучка маркетингова політика;
- Інтегровані маркетингові рішення дозволяють поєднувати традиційні та цифрові канали комунікації для формування унікальної ціннісної пропозиції;
- На основі проведеного аналізу запропоновано ефективну маркетингову стратегію, реалізація якої дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, розширити цільову аудиторію та забезпечити стабільне зростання прибутковості;
- Прогнозований економічний ефект від впровадження інноваційної програми є позитивним, а ризики, пов’язані з її реалізацією, мають прийнятний рівень та підлягають системному моніторингу.

Таким чином, результати дипломної роботи мають практичну цінність для подальшого розвитку кав’ярні «Львівська майстерня шоколаду» та можуть бути використані як модель формування конкурентної стратегії для інших підприємств сфери HoReCa.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Ансофф І. Стратегічне управління. *Економіка*. 2020. 400 с.
2. Апанасенко О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, формування, забезпечення. ХНЕУ, 2021. 164 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. *Навч. посіб.* Київ. Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
4. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії цифрового маркетингу в ресторанному бізнесі. *Scientificia Fructuosa: Бізнес-освіта та інноваційний менеджмент*. 2022. № 7. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/1569/1494/1496 (дата звернення: 10.05.2025)
5. Воронюк, Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства ОНАХТ, 2019. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/692/665/ (дата звернення: 04.05.2025)
6. Герасимчук В. Г. Стратегічний маркетинг. Центр учбової літератури, 2020. 232 с.
7. Грейдова І. Ю. Управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємств. ТНЕУ, 2021. 245 с.
8. Грищенко Н. Управління системою інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства. URL: https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/46153eab-3f32-4c8d-8cfc-22c0b6795de4/download (дата звернення: 05.05.2025)
9. Гуменюк О. С. Маркетингова стратегія підприємства в умовах турбулентності. Львів, 2021. 172 с.
10. Деділова Т., Юрченко О., Кононенко Я. Гейміфікація як соціальний феномен і тренд сучасного маркетингу. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376773075_GEJMIFIKACIA_AK_S

OCIALNIJ_FENOMEN_I_TREND_SUCASNOGO_MARKETINGU (дата звернення: 10.05.2025)

11. Диба О. М. Інноваційний маркетинг. *Навч. посіб.* КНЕУ, 2022. 214 с.
12. Єпіфанов А. О. Економіка підприємства. УАБС НБУ, 2021. 384 с.
13. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III.
14. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР.
15. Ковальчук С. А. Сутність та оцінка конкурентоспроможності. Економіка України. 2021. №6.
16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. 2019. 816 с.
17. Лазебник В. Ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій в HoReCa. 2024. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/196 (дата звернення: 04.05.2025)
18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. 2018. 645 с.
19. Липчук В. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 301 с.
20. Мазаракі А. А., Тарасюк Г. Г. Маркетинг: теорія та практика. *Навч. посіб.* КНЕУ, 2021. 388 с.
21. Малюта Л.Я. Управління маркетинговими ризиками. ЛНУ, 2020. 241 с.
22. Офіційний сайт кав'ярні «Львівська майстерня шоколаду». URL: https://www.chocolate.lviv.ua (дата звернення: 26.04.2025)
23. Павленко А. Ф. Стратегії маркетингового управління. КНЕУ, 2021. 315 с.
24. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Основи, 2020. 432 с.
25. Романенко І. М. Маркетинг у сфері послуг. *Навч. посіб.* КНЕУ, 2019.
26. Сопільняк О. В. Сервісні інновації в HoReCa: реалії та перспективи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №3.
27. Сопільняк О. В. Сервісні інновації в HoReCa: реалії та перспективи. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2023. № 3. URL:

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2023_3_165_178.pdf (дата звернення: 08.05.2025)

28. Сущенко О., Ахмедова О., Єрмаков О. Вплив репутації на безпеку підприємств ресторанного бізнесу в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2023. № 10(43). URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10%2843%29/10.pdf (дата звернення: 04.05.2025)
29. Ткаченко С. І. Маркетингові інновації в діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* Вип. 193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_193_33 (дата звернення: 04.05.2025)
30. Ткаченко Т. Г. Фінансово-економічна діагностика підприємства. ЦУЛ, 2020. 340 с.
31. Українська асоціація кав'ярень. URL: https://kavova.net.ua/ (дата звернення: 06.05.2025)
32. Хмара, І. С. Дослідження конкурентоспроможності підприємства: сутність та шляхи підвищення. КНУТД, 2021.
33. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. Pearson, 2021. 736 p.
34. Deloitte Ukraine: Global Retail Outlook 2024. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/global-retail-outlook.html (дата звернення: 08.05.2025)
35. Digital Marketing Trends for Restaurans 2024. URL: https://www-fishbowl-com.translate.goog/blog/restaurant-digital-marketing-trends?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc (дата звернення: 01.05.2025)
36. Forbes Ukraine. Рейтинг кавових брендів. URL: https://forbes.ua/company/velikiy-gid-po-ukrainskiy-kavi-khto-volodiv-naybilshoyu-kavovoyu-merezheyu-v-ukraini-u-2023-rotsi-aroma-okko-chi-mcdonalds-zalezhit-vid-formatu-08032024-19432 (дата звернення: 01.05.2025)

37. Harvard Business Review. Strategy is Different in Service Businesses. URL: https://hbr.org/1978/07/strategy-is-different-in-service-businesses (дата звернення: 04.05.2025)
38. Kalakota R., Robinson M. e-Business 2.0. Roadmap for Success. — Addison-Wesley, 2022. 544 p.
39. PESTLE Analysis of the Coffee Industry. URL: https://pestleanalysis.com/coffee-industry-pestel-analysis/ (дата звернення: 10.05.2025)
40. State Statistics Service of Ukraine. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 03.05.2025)