

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ  
Кафедра готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації**

*На правах рукопису*

**ОКСЕНЮК НАТАЛІЯ ІВАНІВНА**

**ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
КАВ'ЯРНІ «\*\*\*\*\*»**

Спеціальність: 241 “Готельно-ресторанна справа”  
Освітньо-професійна програма: Готельно-ресторанна справа  
Робота на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Науковий керівник:  
**ТЕРЕЩУК ОКСАНА СТЕПАНІВНА**  
кандидат географічних наук,  
доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол №  
засідання кафедри туризму  
та готельного господарства  
від листопада 2025 р.

Завідувач кафедри  
проф. Єрко І.В. \_\_\_\_\_

**Луцьк – 2025**

**АНОТАЦІЯ**  
**до магістерської роботи Оксенюк Наталії Іванівни**  
**на тему: «Вдосконалення маркетингової**  
**стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*»»**

У магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні аспекти дослідження маркетингових стратегій у сфері ресторанного бізнесу. Узагальнено понятійно-термінологічний апарат, розкрито сутність маркетингової стратегії як системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності кав'ярні «\*\*\*\*\*», що дозволив оцінити сучасний стан підприємства, його позиції на ринку, ефективність маркетингових заходів і ступінь відповідності існуючої стратегії сучасним ринковим вимогам. Надано детальну організаційно-економічну характеристику кав'ярні, розглянуто її структуру управління, рівень забезпечення ресурсами, асортиментну політику, фінансові результати та динаміку розвитку.

Особливу увагу приділено дослідженню маркетингової політики підприємства. Проаналізовано елементи комплексу маркетингу: продуктову політику (формування меню, асортимент кавових напоїв, десертів і сезонних пропозицій), цінову політику (гнучке ціноутворення з урахуванням платоспроможності цільової аудиторії), збутову (канали реалізації, система замовлень і доставки) та комунікаційну політику (рекламні заходи, просування через соціальні мережі, тощо).

Здійснено конкурентний аналіз кав'ярні «\*\*\*\*\*» за допомогою SWOT-аналізу та аналізу конкурентоспроможності за ключовими показниками – рівнем впізнаваності бренду, якістю обслуговування, цінами, лояльністю клієнтів і атмосферою закладу. Результати дослідження засвідчили, що кав'ярня має стабільну клієнтську базу та позитивну репутацію, однак потребує активізації маркетингових зусиль у напрямі розширення ринку, покращення цифрової присутності, підвищення інноваційності комунікацій і формування довгострокових відносин із клієнтами.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*» як інструменту підвищення її конкурентоспроможності. Запропоновано концепцію модернізованої маркетингової стратегії, що базується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності та інтегрованих комунікацій.

Доведено, що вдосконалення маркетингової стратегії є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності кав'ярні «\*\*\*\*\*», оскільки поєднує стратегічне планування, аналітичне обґрунтування, інноваційні технології та комплексний підхід до розвитку бренду в умовах сучасного конкурентного середовища.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, маркетингова діяльність, маркетингова політика, кав'ярня, ресторанне підприємство.

**ANNOTATION**  
**of the master's thesis by Natalia I Oksenyuk**  
**on the topic: «Improving the marketing**  
**strategy of the ZUSTRECH coffee shop»**

The master's thesis examines the theoretical and methodological aspects of researching marketing strategies in the restaurant business. It summarizes the conceptual and terminological apparatus and reveals the essence of marketing strategy as a system of interrelated actions aimed at ensuring the long-term competitiveness of the enterprise.

A comprehensive analysis of the marketing activities of the Zystrich coffee shop was conducted, which made it possible to assess the current state of the enterprise, its position in the market, the effectiveness of marketing measures, and the degree of compliance of the existing strategy with current market requirements. A detailed organizational and economic description of the coffee shop is provided, its management structure, level of resource provision, assortment policy, financial results, and development dynamics are considered.

Particular attention is paid to the study of the company's marketing policy. The elements of the marketing mix are analyzed: product policy (menu formation, assortment of coffee drinks, desserts, and seasonal offers), pricing policy (flexible pricing taking into account the solvency of the target audience), sales (sales channels, ordering and delivery system), and communication policy (advertising activities, promotion through social networks, etc.).

A competitive analysis of the Zystrich coffee shop was carried out using SWOT analysis and competitiveness analysis based on key indicators – brand recognition, service quality, prices, customer loyalty, and atmosphere. The results of the study showed that the coffee shop has a stable customer base and a positive reputation, but needs to intensify its marketing efforts in the direction of market expansion, improving its digital presence, increasing the innovativeness of communications, and forming long-term relationships with customers.

Practical recommendations have been developed to improve the marketing strategy of the Zystrich coffee shop as a tool for increasing its competitiveness. A concept for a modernized marketing strategy based on the principles of customer focus, innovation, and integrated communications has been proposed.

It has been proven that improving the marketing strategy is a key factor in increasing the efficiency of the Zystrich coffee shop, as it combines strategic planning, analytical justification, innovative technologies, and a comprehensive approach to brand development in today's competitive environment.

**Key words:** marketing strategy, marketing activities, marketing policy, coffee shop, restaurant business.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                                 | <b>8</b>  |
| 1.1. Понятійно-термінологічний апарат.....                                                                                                                        | 8         |
| 1.2. Аналіз ринку кав'ярень як сфери застосування маркетингових стратегій .....                                                                                   | 12        |
| 1.3. Методика формування маркетингової стратегії ресторанних підприємств.....                                                                                     | 17        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ.....</b>                                            | <b>23</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика кав'ярні .....                                                                                                       | 23        |
| 2.2. Аналіз маркетингової діяльності кав'ярні «*****».....                                                                                                        | 30        |
| 2.3. Конкурентний аналіз і оцінка конкурентоздатності кав'ярні «*****».....                                                                                       | 37        |
| ....                                                                                                                                                              |           |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ КАВ'ЯРНІ «*****».....</b> | <b>41</b> |
| 3.1. Алгоритм використання маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку кав'ярень м. Рівне.....                    | 41        |
| 3.2. Обґрунтування рекомендацій щодо впровадження маркетингової стратегії кав'ярні «*****» для підвищення її конкурентоздатності.....                             | 45        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                              | <b>60</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                                            | <b>64</b> |

## ВСТУП

Будь-яке підприємство, що функціонує на сучасному ринку ресторанного господарства, стикається з конкурентною боротьбою. Існує безліч різних видів стратегій, методів та інструментів конкурентної боротьби.

Одним із інструментів, що підвищує конкурентні переваги підприємства, є правильно сформульована та реалізована маркетингова стратегія. Таким чином, маркетингова стратегія – це найважливіша стадія процесу стратегічного планування організації та необхідний компонент для отримання найкращих комерційних результатів.

Сучасний стан ринку кав'ярень характеризується високим ступенем динамізму. У таких умовах одним із ключових факторів підвищення результативності їх діяльності на українському ринку є використання маркетингового підходу.

Сучасний темп змін та збільшення інтересу споживачів до кав'ярень є настільки динамічним, що стратегічне планування є єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей підприємства, що функціонують на даному ринку. Ринок споживання кави з собою та експрес – кав'ярня ще не повністю сформований і продовжується їх активне зростання, незважаючи на конкуренцію на ринку громадського харчування та негативні фактори зовнішнього середовища. Це можна стверджувати, аналізуючи результати різних маркетингових досліджень, які останніми роками проводять спеціалізовані консалтингові компанії, банки, періодичні видання.

У цих умовах стратегічне планування забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін, основу для ухвалення рішення, допомагає уточнити найбільш сприятливі шляхи дій, сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Розробка маркетингової стратегії дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації. Усе це зумовлює актуальність цієї теми.

Питанням розробки стратегій компаній приділяється велика увага у світі, особливо у країнах ЄС та. Серед робіт авторів виділяються праці П. Друкера, П. Дойля, М. Портера, Ф. Котлера, Т. Левіта. У роботах таких авторів, як І. Ансофф та Д. Дей, Д.А. Аакер, Д. Сток, Ф. Б. Еванс, Ж. Ломбен описуються стратегічні моделі розвитку компанії, розкривається стратегічне значення маркетингу, та пропонуються різні підходи до формування конкурентоспроможних стратегій.

Об'єктом магістерського дослідження є кав'ярня «\*\*\*\*\*» м. Рівне.

Предметом магістерського дослідження є використання маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «\*\*\*\*\*».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку кав'ярень на основі використання маркетингової стратегії.

Для цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства;
- проаналізувати особливості ринку кав'ярень як сфери застосування маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності;
- здійснити організаційно-економічний аналіз кав'ярні «\*\*\*\*\*»;
- проаналізувати практику використання маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності над ринком кав'ярень;
- обґрунтувати алгоритм використання маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності організації над ринком кав'ярень;
- розробити рекомендації щодо формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності кав'ярні на ринку м. Рівне.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає у проведенні дослідження споживачів кав'ярні методом опитування з метою вивчення особливостей цільового сегменту, у результаті сформовано портрет цільового споживача кав'ярні та розроблено алгоритм використання маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства «\*\*\*\*\*» на ринку кав'ярень м. Рівне.

Практична значимість результатів дослідження полягає у використанні рекомендацій для розробки конкурентної стратегії кав'ярні м. Рівне з метою підвищення її конкурентоспроможності в стратегічний період.

Теоретико-методологічну базу магістерського дослідження склали наукові праці та досвід вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі дослідження конкурентоспроможності, стратегічного маркетингу та маркетингових стратегій в цілому. Інформаційну та емпіричну базу дослідження склали нормативно-правові та нормативно-довідкові документи України, аналітична інформація, опублікована в періодичній пресі та спеціалізованих наукових виданнях.

Методологічну основу роботи становив інструментарій маркетингового аналізу. При написанні роботи застосовувалися такі методи наукового пізнання, як індукція та дедукція, моделювання, системний підхід, індексний метод, метод порівняння. Під час підготовки випускної кваліфікаційної роботи використовувалися прийоми критичного аналізу проблемних ситуацій на основі системного підходу, з можливістю вироблення стратегії дій, а також методи саморозвитку та самореалізації з можливістю реалізовувати пріоритети власної діяльності та способи її вдосконалення на основі самооцінки.

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

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Понятійно-термінологічний апарат

Маркетингова стратегія - це загальний план розвитку кожного елемента маркетингу підприємства (продукт, товар чи послуга, розподіл, вартість, просування, фізичне оточення, процес, персонал), розроблений на довгострокову перспективу.

Маркетингова стратегія є частиною маркетингової політики підприємства.

Аналізуючи визначення стратегічного управління, у даній випускній кваліфікаційній роботі найбільш відповідним визначенням стратегічного управління – це таке управління, що спирається на людський потенціал організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, виживати та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Таким чином, стратегічне управління є чіткою системою спланованих дій з досягнення поставлених цілей в умовах безлічі обмежень. Іншими словами, стратегічне управління – це управління розвитком організації відповідно до поставлених стратегічних цілей. Таким чином, стратегічне управління організацій можна розглядати як необхідну умову розвитку організацій, що реалізується шляхом вироблення цілеспрямованих, обґрунтованих рішень та реакцій на непередбачувані події.

Вибір напрямів розвитку вимагає обґрунтування, вироблення загальних принципів, а також системних пропозицій щодо управління процесами розвитку на рівні суб'єктів господарювання стосовно специфіки ресторанного господарства.

Маркетингова стратегія підприємства дозволяє зрозуміти, як планувати та реалізовувати всілякі заходи, спрямовані на реалізацію планів та завдань.

Маркетингова стратегія пов'язана з питаннями, спрямованими на те, щоб збільшити продажі та дохід підприємства.

Маркетингова стратегія, розробити яку можуть досвідчені фахівці, що дозволяє більше дізнатися про правильне використання наявних у підприємства ресурсів, навчитися динамічно збувати продукцію на тривалий термін. Це і є мета маркетингової стратегії.

Завдання маркетингової стратегії представлені на рисунку 1.1.

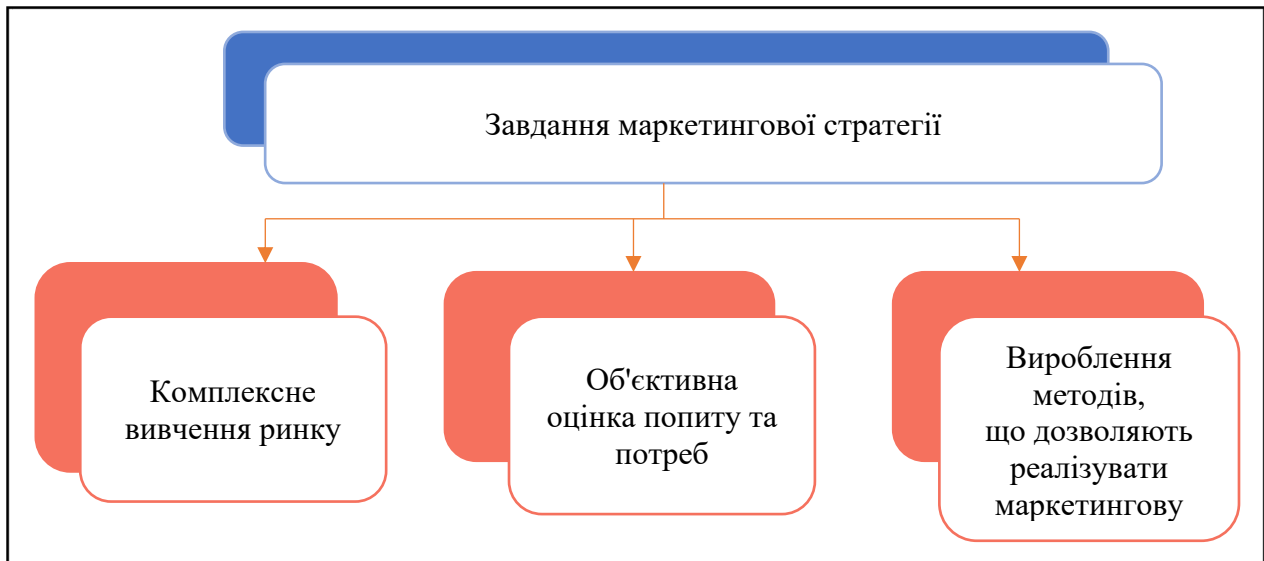


Рис. 1.1. Завдання маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія має відповідати такі питання:

1. Як підприємству в сучасних ринкових умовах успішно конкурувати та займати лідируючі позиції?
2. Як підприємству найбільш вигідним способом досягти збільшення частки над ринком?

Залежно від ринкової ситуації, конкретної галузі та інших факторів, маркетингова стратегія може розроблятися на період від 1 до 25 років. На сучасному вітчизняному ринку розробка маркетингової стратегії зазвичай ведеться на період від 1 до 3 років, хоча деякі підприємства орієнтуються терміном 5 - 10 років.

Ситуація на ринку часто змінюється, і підприємства повинні регулярно переглядати маркетингову стратегію, або миритися зі зниженням продажів і можливим банкрутством. Більшість підприємств реагує на зміни, що вже

відбулися – поводяться реактивно, вносячи до своєї стратегії окремі незначні зміни такі, як програма знижок у ресторанах або створення нової лінії продукції, що є помилкою. Реактивні зміни приносять користь лише короткостроковій перспективі. Якщо підприємство хоче стати лідером на своєму ринку, його маркетологи мають щороку переглядати маркетингові програми та створювати нові маркетингові плани. Якщо маркетингова стратегія підприємства не буде відповідати поведінці клієнтів і конкурентів, що змінилася, йому буде складно зайняти вигідну позицію на ринку.

Уніфікованої форми маркетингової стратегії немає. Важливо, щоб у ній:

- чітко було визначено клієнтів підприємства;
- пояснювалося – чого хочуть клієнти підприємства;
- пропонувалася тактика, що дозволяє підприємству виконати поставлені завдання у сфері продажу та маркетингу.

Планування перспектив розвитку рестораном займає одне з головних місць у діяльності підприємства. Саме з цієї причини сьогодні велике увага приділяється розробці системи стратегій, що включає маркетингову стратегію розвитку підприємства у комплекс маркетингових заходів.

Маркетингова стратегія підприємства є фундаментальною стратегією розвитку бізнесу на ринку, тому для її оптимального використання, необхідно розглянути класифікацію стратегій підприємства. Існують основні типи маркетингових стратегій в залежності від цілей:

1. Маркетингова стратегія концентрованого зростання. Цей тип стратегії, де передбачає значні зміни на самому ринку, його трансформацію. Те саме стосується і ринку товарів чи послуг. У стратегії такого типу наголос робиться на модернізацію товарів, що дозволяє добитися першості серед конкурентів, загалом, боротися з ними за рахунок розширення частки ринку.

2. Комплексні стратегії зростання. Цей тип стратегії передбачає принцип вертикального розвитку, тобто не модернізацію товарів чи послуг, а випуск нових, які відповідають потребам клієнтів.

3. Диверсифіковані стратегії зростання. Цей варіант стратегії актуальний для тих ресторанних підприємств або організацій, які з будь-яких причин,

найчастіше економічним, що неспроможні виробляти певний вид продукції (наприклад, нові послуги). Потім їм потрібно зробити вже зроблені послуги на вищому рівні, і вони також можуть виготовити новий продукт собі за рахунок старих технологій. Такий продукт трохи відрізнятиметься від попереднього і може бути більш новим в порівнянні з попереднім випуском.

4. Стратегії скорочення. Вони спрямовані на підвищення ефективності підприємства після тривалого його розвитку. отримання максимально можливого доходу) [21].

М. Портер, відомий американський економіст, виділив ключові моменти, на які необхідно звернути увагу під час класифікації маркетингових стратегій. Він вважає, що важливо зосередитися на переваги конкурентів, на здатності компанії конкурувати з іншими компаніями.

На думку М. Портера можна виділити три типи базових стратегій:

1. Стратегія лідерства у витратах. Тут є два можливі варіанти. Перший варіант стратегії лідерства – встановлення середньої ціни на товар або послугу на ринку та витрачання отриманого доходу на рекламу, просування товару, а також використання популярного зараз ребрендингу для залучення покупців. Другий варіант стратегії лідерства - встановлення найнижчої ціни на ринку. Цей варіант можливий при виборі певного сегмента споживачів, для яких саме ціна є найважливішим фактором вибору товару чи послуги. Цей варіант дозволяє знизити витрати.

2. Стратегія диференціації. Тут акцент робиться на унікальності продукту чи послуги, що надаються компанією. Унікальність товарів чи послуг, що пропонуються фірмами, які дотримуються стратегії диференціації, є достатнім перешкодою нових конкурентів.

Наявність унікальних товарів чи послуг компанії також захищає її від збивання ціни, оскільки в інших місцях такого товару немає, споживач обмежений та змушений купувати товар за ціною. Однак завжди існує ризик того, що клієнт може в якийсь момент припинити купувати продукт за певною (зазвичай високою ціною) та знайти заміну за нижчою ціною.

3. Стратегія фокусування. Як правило, фірма фокусується або на витратах, чи диференціації. Компанія концентрується на певному продукті та на задоволеності споживачів представленими продуктами або на ринку певного регіону (тобто вибирає географічну сегментацію) [23].

## **1.2. Аналіз ринку кав'ярень як сфери застосування маркетингових стратегій**

За останні кілька років в Україні кав'ярні стали не лише популярними місцем для відпочинку та роботи, їх можна назвати соціокультурним явищем. Ринок споживання кави з собою та експрес – кав'ярень ще не повністю сформовано і продовжується його активне зростання, незважаючи на конкуренцію на ринку громадського харчування та негативні фактори зовнішньої середовища. Це можна стверджувати, аналізуючи результати множини маркетингових досліджень, які в останні роки проводять спеціалізовані компанії, банки, періодичні видання.

Так Knight Frank, міжнародна консалтингова компанія у своєму дослідженні розвитку ринку кав'ярень в Україні у період початку пандемії зазначає, що близько половини економічно активного населення регулярно купує каву, причому 25% купують щодня.

За даними аналітиків, з 2019 року відзначається активне розвиток невеликих авторських мереж кав'ярень та кава-барів. Щорічний приріст за кількістю кав'ярень всіх типів в Україні становить у середньому 3%, авторських кав'ярень – 7%. У дослідженні зазначено тенденцію зміни у поведінці споживача – до 2013 року кава майже завжди супроводжувала позиції з меню, а з 2019 р. – кава це самостійний чи єдиний продукт замовлення. На модель купівельної поведінки українців вплинув розвиток культури споживання напоїв; збільшення пропозицій на ринку.

Дослідження української компанії з автоматизації закладів Poster узагальнило статистику по ринку України з відкритих джерел і порівняли показники. Кількість кав'ярень в Україні значно зросла під час війни: з 5,3 тисячі у грудні

2021 року до 7,2 тисячі у квітні 2024, що становить зростання на 35%, (рис.1.2.). Як свідчать дані сервісу Poster хоча загалом закладів харчування стало менше, а самі кав'ярні стали «пунктами незламності».



Рис. 1.2. Динаміка кількості закладів в Україні під час війни,  
грудень 2021 року - квітень 2024 року

Аналітики визначили портрет цільового споживача кав'ярень, а також характер покупок. Основні клієнти – це у віці 18 – 35 років. Найпопулярніший напій – капучино, на нього припадає 45% усіх продажів кави. Пік продажів припадає на ранковий годинник робочих днів – з 6 до 12 ранку, на цей час припадає половина продажів. Найчастіше беруть каву із собою, на чеки з однією позицією припадає приблизно 66% продажів. У вихідні продажі падають на половину.

Міжнародний портал Allegra World Coffee Portal визначає особливості споживання кави в Україні - поза власним житлом потенційний споживач п'є каву частіше, ніж в Італії та Франції. Україна увійшла до рейтингу трьох провідних країн Європи за кількістю відкриттів кав'ярень протягом 2019 року, після Румунії (+28,3%) та Казахстану (+26,5%). Ця тенденція посилилася після 2019 року.

За даними порталу кавова культура в Україні виходить із міст - мільйонників у дрібніші міста, де досить перспективним для бізнесу стає формат «кави з собою», а також невеликі авторські кав'ярні.

Незважаючи на те, що у 2022 році український ринок зіткнувся з новими викликами, дестабілізуючими факторами, такими як зміна логістики, санкції, падіння доходів населення, зростання безробіття та інфляції, кавові франшизи успішно виживають, підтримуючи актуальність кавової культури.

На цьому тлі невеликі авторські кав'ярні з одного боку змушені існувати в умовах жорсткої конкуренції, борючись за постійну клієнтуру, з іншого боку вони можуть орієнтуватися на вже сформовану культуру споживання кави та грамотно використати маркетингову стратегію для створення унікальної пропозиції на ринку кав'ярень та завоювання довіри клієнтів.

Аналізуючи сучасні тенденції пропозиції на ринку кавового бізнесу та кав'ярень, можна сказати, що останні роки, на тлі пандемії та політичних змін, галузь продовжує еволюціонувати. Змінами кавового бізнесу можна назвати тенденції, де концепції та враження стають центральними у плануванні та втіленні ідей. Це нові тренди в декорі, експерименти із взаємодією з цільовою аудиторією, тобто заклади намагаються запропонувати гостям щось більше, ніж просто напої та закуски.

Слід зазначити фактори, що впливають на тенденції бізнесу кав'ярень:

1. Зміна споживчих переваг. В даному аспекті тенденцією стає усвідомленість у харчуванні, вибирають напої, страви, які відповідають дієтам або піклуються про спосіб життя або навіть образ думки.

2. Технологічні торкнулися системи збуту та реалізації продукції, наприклад мобільні програми, онлайн-замовлення.

Один із головних трендів на сьогоднішній день – це безконтактний сервіс. Споживача звертають увагу на те, які заходи вживає ресторан для захисту їхнього здоров'я. Безконтактний сервіс дозволяє зменшити пряму взаємодію між персоналом та відвідувачами, включає використання мобільних додатків для замовлення та оплати напоїв, встановлення автоматичних дверей, безконтактних станцій для видачі замовлень та багато іншого.

Кав'ярні значною мірою орієнтовані на автоматизацію, і ця тенденція продовжиться й надалі. Серед найбільш популярних рішень, що впроваджуються повсюдно:

- електронні чайові та чеки – у багатьох закладах сплатити рахунок та залишити чайові можна, відсканувавши QR-код,
- мобільні програми, які дозволяють оформляти замовлення онлайн та керувати ними за допомогою смартфона.
- CRM-системи – все більше закладів цінують інформацію про гостей, яку можна отримати та використати для формування програм лояльності. CRM-системи та бонуси або знижки постійним клієнтам – чудовий інструмент масштабування бізнесу, який поступово входить і у сегмент кав'ярень.
- термінали самообслуговування - це рішення, що дозволяє клієнтам швидше оформляти замовлення та уникати черг, що також підвищує частоту замовлень.

Діджиталізація замовлень тісно пов'язана із зростанням частки цифрового маркетингу. Сьогодні багато закладів прагнуть йти в ногу з новими технологіями: додають на свої сайти чат-ботів для швидкого замовлення, ведуть соцмережі, проводять віртуальні тури з демонстрацією страв, дозволяють використовувати для замовлень голосове введення. Є й приклади, коли мережі йдуть далі, наприклад, інтегрують свої меню до налаштувань «розумних» холодильників.

3. Соціальні тенденції. Споживачі все більше дбають про соціальну відповідальність бізнесу, його екологічність щодо суспільства, особистості, довкілля, благодійності.

Тренд на екологічність змушує власників кав'ярень все більше уваги звертати на походження та якість продуктів, роботу з постачальниками та посередниками. Велика увага приділяється використанню екологічно чистого посуду та упаковки.

Здорове харчування стало невід'ємною частиною способу життя багатьох людей, що створює можливості для розвитку бізнесу у цій сфері. Кав'ярні намагаються робити маркетингові акції на підтримку усвідомленості споживачів

в аспекті впливу продуктів харчування на здоров'я та довкілля. Розробляються меню, що відповідають певним дієтичним вимогам, таким як безглютеніві, веганські, безлактозні і т.д.

Більш детально про ці фактори можна говорити в ракурсі появи та розвитку трендів кавового бізнесу, які суттєво впливають на характер конкурентної боротьби та маркетингові стратегії кав'ярень.

Можна виділити найпопулярніші маркетингові концепції, що використовуються на ринку кав'ярень.

1. Заклади зі здоровою їжею та напоями.

Це можуть бути кафе з вегетаріанськими, веганськими та іншими дієтичними напоями, закусками, десертами.

2. Кафе із зручним робочим простором. Набирає обертів зайнятість у вигляді гнучкого графіка роботи, фрілансу. Тому заклади виділяють робітники зони в інтер'єрах кафе, пропонують зручні робочі місця зі швидким Wi-Fi, розетками.

3. Авторські кав'ярні мають постійний попит серед тих, хто шукає незвичайні і незабутні враження. Такі концепції вимагають високого рівня креативності, майстерності обслуговуючого персоналу, авторського підходу до створення простору

4. Традиційні кафе зі сніданками, які, як і раніше, користуються стабільним попитом. Але навіть у таких закладах, як правило, вносяться елементи інновації, наприклад, незвичайні пропозиції в меню або способи подачі страв.

Існують тренди, досить розвинені на світовому ринку, які поки що не знайшли широкого відображення в Україні.

Наприклад, сталий розвиток став важливим для кав'ярень США та Великобританії після того, як багато ініціатив було припинено під час пандемії. Оскільки Covid робить одноразові стаканчики, посуд та упаковку операційною необхідністю для гігієни та соціального дистанціювання, скорочення відходів, що утворюються від цих предметів, стало головним пріоритетом для операторів ринку кав'ярень у 2022 році в США, Великій Британії та на 40 ринках кав'ярень

Європи. Відходи упаковки, особливо одноразових кавових чашок, були названі опитаними лідерами галузі найважливішою проблемою сталого розвитку, яку необхідно вирішити у галузі.

У 2022 році по всьому світу активізували зусилля боротьби з одноразовими відходами від кавових чашок, переважно за рахунок створення пунктів збору відходів або заохочення повторного використання.

У березні 2022 року Starbucks заявила, що планує створити «культурний рух» за використання багаторазових кавових чашок у своїх більш ніж 35 000 магазинах по всьому світу та запровадила схеми обміну чашками у магазинах у Північній Америці, Європі, на Близькому Сході та в Азії.

Таким чином, говорячи про найважливіші тренди щодо кавового бізнесу, слід насамперед мати на увазі тренди на економічність, швидкість та зручність. Перевага готових страв, можливість замовлення доставки з оплатою за QR-кодом, управління замовленнями онлайн на сайті або в мобільному додатку - все це багато в чому визначає ринок сьогодні і визначатиме найближчим часом.

### **1.3. Методика формування маркетингової стратегії ресторанних підприємств**

Кожне підприємство ресторанного господарства в плані розвитку обирає свій шлях, і його маркетингова концепція розробляється відповідно до конкретних завдань та можливостей. Але у створенні маркетингової стратегії існують основні, загальні етапи, пройти або виключити які просто неможливо [21].

Планування маркетингу є процес розробки системи заходів щодо забезпечення вирішення наступних завдань [25]:

- стимулювання бажання керівників займатися перспективами фірми на ринку;
- здійснення більш чіткої координації зусиль зі збуту;
- визначення показників діяльності фірми, необхідні подальшого контролю;

- формулювання менеджерами середньої та вищої ланки чітких та конкретних цілей підприємства та шляхів їх досягнення;
- підготовка фірми до раптових змін ринкових ситуацій.

У процесі розробки маркетингової стратегії можуть бути отримані [22]:

- рекомендації щодо затвердження положення підприємства по відношенню до ринку (утримання частки ринку, розширення ринку за допомогою створення нової продуктової пропозиції, завоювання лідерських позицій тощо), рекомендації про розробку торгової марки або портфеля торгових марок, їх позиціонування на ринку;
- рекомендації щодо ступеня активності маркетингу (задоволення існуючих потреб, формування нових);
- рекомендації щодо поведінки компанії при зміні ринкової кон'юнктури (інноваційна діяльність, слідування за лідером, скорочення виробництва) та багато іншого.

На основі проаналізованих класифікацій та з урахуванням положень теорії життєвих циклів організації сформулюємо основні етапи розробки маркетингової стратегії підприємства, які мають включати всі елементи маркетингу та порівняні цій стратегії фінансові ресурси та виробничі можливості [16].

На першому етапі проводиться аналіз-діагностика ринку, конкурентів та самої компанії. Формулювання маркетингової стратегії має передуватись глибинним аналізом ситуації, що призводить до формулювання того чи іншого висновку про стан ринку. Аналіз-діагностика складається з трьох основних частин, а саме: зовнішнього аналізу (довкілля, ринок, споживачі, конкуренти), внутрішнього аналізу (баланс компанії та її становище на ринку) та формулювання висновку.

Зовнішній аналіз підсумовує важливі дані, необхідні для того, щоб дізнатися та зрозуміти ситуацію на ринках, на яких працює підприємство, і навіть виділяє основні тенденції, що виявляються над ринком [13]. Друга частина аналізу, звана «внутрішнім аналізом», або «переглядом позиції та оцінкою її ефективності», мають на меті описати та оцінити існуючі стратегію

та позицію підприємства на аналізованому ринку. Відповідно до зовнішнього та внутрішнього аналізу роблять загальні висновки щодо поточної ситуації та її можливого розвитку. Діагностика привносить додаткову цінність у аналіз, готуючи основу прийняття оперативних і стратегічних рішень.

На другому етапі потрібно чітко сформулювати цілі та завдання стратегії [9]. Майже завжди маркетингова стратегія одночасно переслідує низку цілей: за обсягом та часткою ринку, рентабельності, підвищення якості продукції та послуг.

Третій етап у тому, щоб визначити фундаментальні стратегічні напрями, цільовий сегмент, позиціонування та політику торгової марки. Було б необережним відразу після завершення аналізу. діагностики ситуації та встановлення спільних цілей маркетингової стратегії негайно формувати маркетинг-мікс, тобто, визначати товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику для певного товару [12]. Для того щоб маркетинг-мікс був ефективний, потрібно, щоб він був взаємозалежним, тобто. його елементи були проінтегровані деякими загальними основними ідеями. Ці головні ідеї, які становлять п'ять фундаментальних елементів маркетингової стратегії, стосуються вибору джерел обсягу продажу, цільових груп, позиціонування, марочної політики та пріоритетних стратегічних напрямів розвитку.

Нарешті, четвертий етап у тому, щоб чітко визначити з урахуванням вищеперерахованих фундаментальних напрямів і остаточно сформулювати так званий маркетинг-мікс, тобто, сукупність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Оцінити маркетинг-мікс означає виявити, чи дозволить він - і якою мірою - досягти загальних цілей, які були поставлені перед компанією в рамках маркетингової стратегії. Після того, як маркетингова стратегія набула свого остаточного вигляду і схвалена у вищих інстанціях, необхідно її розкласти на короткострокові оперативні плани дій.

Таким чином, організація процесу формування маркетингової стратегії на підприємстві є важливою складовою регулювання виробництва у процесі

виконання плану та забезпечення чіткої, ритмічної роботи всіх виробничих підрозділів

Методичну базу стратегічного маркетингового аналізу складає комплекс аналітичного інструментарію, який на сьогоднішній день знаходить широке застосування в системі стратегічного планування та управління. Цей інструментарій представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методичні інструменти стратегічного маркетингового аналізу

|                        |                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель М. Портера      | Методичний інструмент конкурентного аналізу на основі особливостей конкурентного середовища та рушійних сил у галузі                                               |
| Benchmarking           | Методичний інструмент конкурентного аналізу на Benchmarking основі зіставлення (наприклад, виробничого потенціалу підприємства з потенціалом головного конкурента) |
| Матриця BCG            | Методичний інструмент аналізу портфеля продукції, заснований на обліку двох параметрів: частка ринку та швидкість її зростання (Boston Consulting Group)           |
| SWOT-аналіз            | Методичний інструмент ситуаційного аналізу для оцінки стратегічного стану компанії на основі обліку взаємовпливу зовнішніх та внутрішніх факторів                  |
| Ключові фактори Успіху | Накопичений досвід та вміння закладу, важливі для цього ринку та дозволяють їй випереджати своїх конкурентів                                                       |

Отже, стратегічний маркетинг у разі ставить своєю метою знаходження оптимальних шляхів розподілу ресурсів організації для максимально ефективного використання можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Взаємозв'язок ключових напрямів стратегічного маркетингового аналізу представимо на Рис.1.3.

Таким чином, маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання її внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. При формуванні маркетингових стратегій доцільно виходити з оцінки основних ринково-економічних факторів та аналізу існуючого стратегічного потенціалу.

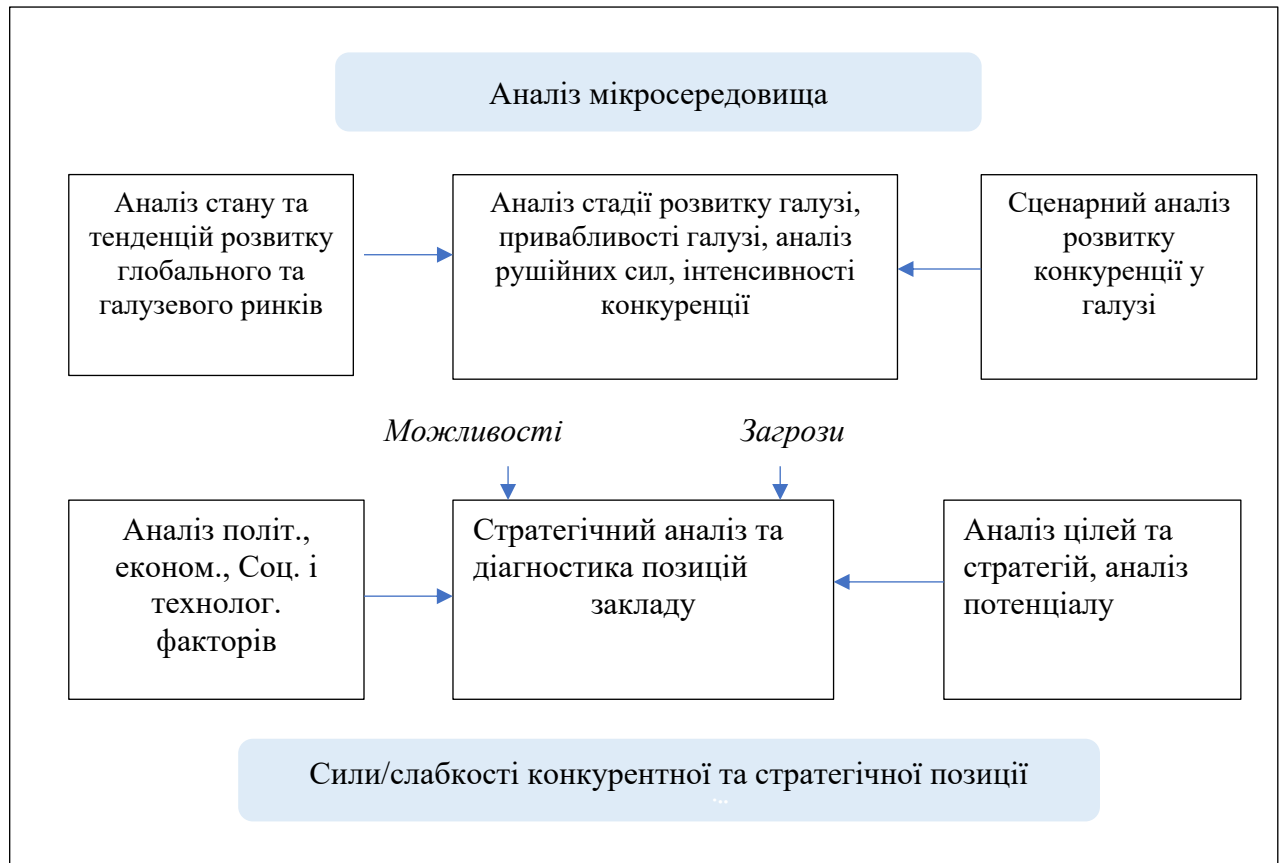


Рис.1.3. Механізм стратегічного аналізу та діагностики ресторанного підприємства

При розробці маркетингових стратегій підприємство має ухвалити рішення, чи сфокусувати йому зусилля на порівняно невеликому колі сегментів для того, щоб завоювати сильні позиції на одному ринку чи освоювати одночасно ряд ринків. Для вибору відповідної стратегії необхідно враховувати такі фактори [19]:

- можливість зробити вибір на користь стратегії концентрації, щоб запобігти розпорошенню власних коштів та зосередити зусилля на тих ринках, де потенційний успіх може бути досягнуто порівняно швидко;
- послідовність освоєння ринків кількох регіонів для зниження ступеня ризику;
- можливість стандартизованої політики продажу та отримання прибутку;

інтенсивність конкуренції, що вимагає від фірми постійного обмеження витрат і можливо шляхом концентрації на основних ринках.

Основні засади формування маркетингової стратегії забезпечують переваги стратегічного маркетингу та пояснюють його значення як найбільш ефективна стратегічна концепція управління підприємством [20].

Таким чином, в даний час, коли умовою економічного розвитку організацій та підприємств є їх активна діяльність на

На ринку, життєво важливим стає знання кінцевого споживача, вміння фірми гнучко реагувати на всі його вимоги. У цих умовах зростає значимість ефективних стратегій маркетингу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ НА РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика кав'ярні «\*\*\*\*\*»

Магістерське дослідження проводить аналіз діяльності кав'ярні «\*\*\*\*\*», що розташована за адресою м. Рівне, вул. 16 Липня, 60 А.

Організаційно – правова форма об'єкта дослідження – приватне підприємство, що діє з 21 лютого 2020 р.

Основний вид діяльності відповідно до класифікатора КВЕД. - 56.10 діяльність ресторанів та послуги з доставки продуктів харчування.

Кав'ярня відкрита з 10 червня 2020 року у приміщення 23 квадрати з панорамними вікнами на вході до торгового центру. У кав'ярні один зал із загальною місткістю 15 місць. Обслуговування клієнтів ведеться за барною стійкою, а також столиками. Режим роботи з 08.00-22.00 у будні, з 9.00 – 22.00 у вихідні дні.

Кав'ярня «\*\*\*\*\*» - це підприємство громадського харчування, що спеціалізується на виготовленні, реалізації «на виніс» та із споживанням на місці широкого асортименту гарячих напоїв з кави, какао та чаю, коктейлів, кондитерських виробів, так само в обмеженому асортименті представлені напівфабрикати високого ступеня готовності – сирники, сендвічі.

Керівництво закладу прагне втілювати у життя бачення «ідеального місця для приємних зустрічей». Місія визначається так: «Ми прагнемо дбати про те, щоб у нашій кав'ярні ви відчули себе щасливим і змогли насолодитися моментом усамітнення або спілкуванням з коханими за чашкою ароматного напою! Тут кожен бариста - ваш добрий приятель, чудовий співрозмовник і душевна людина!»

Цінності кав'ярні: клієнтоорієнтованість, професіоналізм, креативність, командна робота.

Дані стратегічні орієнтири спрямовані досягнення основної мети – максимізація прибутку з допомогою задоволення громадських потреб у послугах.

Досягненню мети багато в чому сприяє ефективна організаційна структура кав'ярні, яка представлена на рисунку 2.1.

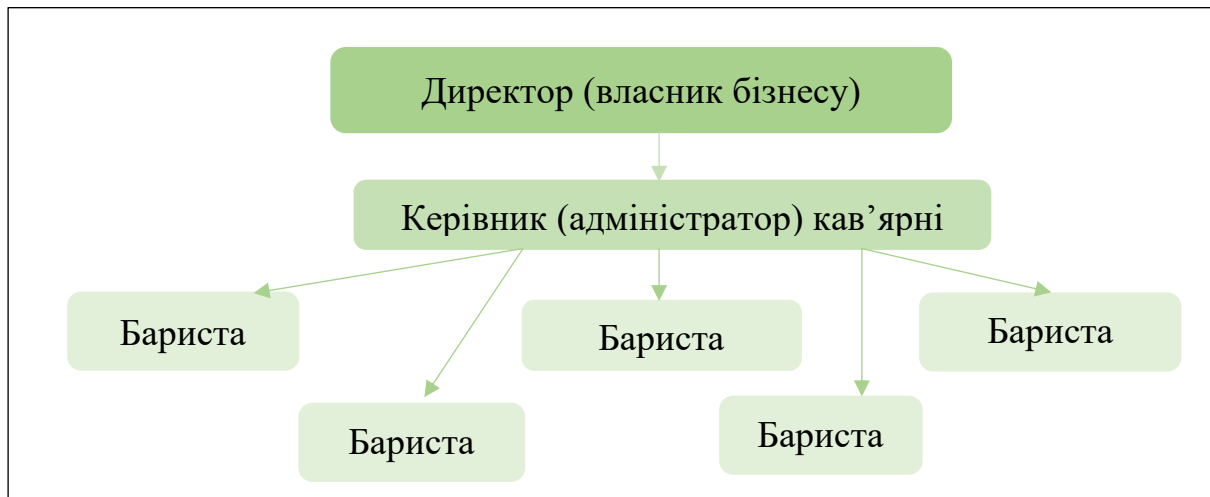


Рис. 2.1. Організаційна структура кав'ярні «\*\*\*\*\*»

Організаційна структура кав'ярні – лінійна. На сьогодні чисельність працівників складає 7 осіб.

Директором є власник бізнесу. Його ключові функції – це планування та організація діяльності кав'ярні. В рамках здійснення цих функцій директор займається оформленням документів, необхідних для здійснення діяльності з надання послуг громадського харчування, веде переговори, забезпечує укладання договорів поставки продовольчих товарів, напівфабрикатів та сировини. Також директор виконує функції маркетингового управління кав'ярнею, а саме:

- проводить аналіз ринкового сегмента кав'ярні та цільового споживача;
- розробляє стратегічні орієнтири, конкурентну стратегію;
- визначає стратегію маркетингової комунікації, ключові елементи фірмового стилю, методи та інструменти просування кав'ярні.

Керівник (адміністратор) кав'ярні здійснює поточну організацію діяльності кав'ярні:

- здійснює закупівлю сировини, матеріалів, обладнання;
- проводить інвентаризацію;

- координує діяльність бариста, забезпечуючи ефективне обслуговування відвідувачів кав'ярні;
- бере участь у запобіганні та вирішенні конфліктних ситуацій та відповідає на скарги відвідувачів;
- контролює оформлення зали, барних стійок, вітрин;
- здійснює функції SMM - спеціаліста.

Таким чином, маркетингове управління кав'ярнею здійснює директор спільно з керуючим. Проте стратегічні маркетингові завдання вирішує директор, а керуючий забезпечує переважно комунікативні функції.

Обслуговування клієнтів здійснюють 5 баристів, вони ж і офіціанти.

Суттєвою перевагою лінійної організаційної структури є єдиноначальність та чітке розмежування прав та обов'язків, проте необхідна велика компетентність керівника, можливість працювати за умов багатозадачності.

Основною проблемою управління є велика плинність кадрів, яка обумовлена тим, що посаду бариста обіймають переважно студенти (18-24 роки), яким важливий гнучкий графік. Тому в середньому період роботи одного співробітника в кав'ярні становить 6 місяців. Слід зазначити, що клієнтоорієнтований підхід у діяльності закладу потребує високого рівня обслуговування, що досягається шляхом майстерності та розвиненими комунікативними навичками бариста. Всі ці особливості потребують постійної уваги керівника до пошуку, навчання, адаптації та стимулювання персоналу. Найважливішим інструментом, що дозволяє вирішувати дані питання є особливий підхід до формування системи винагороди співробітників. Заробітна плата працівників безпосередньо залежить від показників його особистої ефективності та складається з основної частини (ставка) та преміальної.

У таблиці, 2.1 наведеній нижче, можна побачити механізм формування заробітної плати співробітників.

Окладна частина заробітної плати фіксована і становить 140 грн./год. для бариста і 180 грн./год. для керівника. Преміальна частина складається з двох частин: виконання плану з продажу додаткових продуктів і успішно пройденої атестації.

Складові заробітної плати співробітників кав'ярні «\*\*\*\*\*», грн./год.

| Бариста |         |           | Керуючий |         |           |
|---------|---------|-----------|----------|---------|-----------|
| Оклад   | Премія  |           | Оклад    | Продажі |           |
|         | Продажі | Атестація |          | Продажі | Атестація |
| 140     | 10      | 2-10      | 180      | 10      | 2-10      |
| 140-160 |         |           | 180-200  |         |           |

Окладна частина заробітної плати фіксована і становить 140 грн./год. для бариста і 180 грн./год. для керівника. Преміальна частина складається з двох частин: виконання плану з продажу додаткових продуктів і успішно пройдені атестації.

План із продажу додаткових продуктів вважається як відношення продажів десертів, сиропів, зерна тощо до загальної виручки, вважається у відсотках і ставиться щомісяця. За його виконання всі співробітники отримують +10 грн./год.

Атестація співробітника складається із трьох частин:

- теоретичною – оцінюється знання технології приготування напоїв;
- практичною - оцінюється вміння приготувати напій, який відповідає певним характеристикам;
- комунікаційної – вміння розповісти про продукт клієнту для того, щоб надати допомогу у виборі напою, зацікавити та стимулювати покупку.

Таким чином, атестація дозволяє не лише оцінити професіоналізм кожного співробітника, а й сформулювати знання та вміння, які безпосередньо впливають рівень якості основного продукту кав'ярні.

Завдяки атестації вдається сформулювати конкурентну перевагу кав'ярні, яка полягає в тому, що клієнт може не просто придбати напій, як у будь-якій іншій кав'ярні міста, а отримати інформацію про цікаві факти про каву, варіанти приготування улюбленого напою.

Співробітники кав'ярні стають не просто ефективними продавцями, а формують потік постійних клієнтів, завсідників закладу за рахунок високого рівня комунікації. Так реалізується місія кав'ярні.

Щоб визначити ефективність роботи підприємства слід розглянути специфіку формування ціни основного продукту, і навіть показники ефективності збуту.

У таблиці наведено показники собівартості найбільш затребуваного напою у продуктовому портфелі кав'ярні.

Таблиця 2.2

Собівартість продукту «Класичний капучино» (350 мл) у кав'ярні

«\*\*\*\*\*»

| Сировина           | Вага на порцію | Вартість (грн) |
|--------------------|----------------|----------------|
| Кава               | 18 грм         | 20             |
| Молоко             | 250 грм        | 7              |
| Одноразовий стакан | 1 шт           | 4              |
| Кришка до стакану  | 1 шт           | 3              |
| Всього             |                | 34             |

Ціна товару формується з орієнтацією на собівартість і включається організаційні і маркетингові витрати, що представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Формування ціни продукту «Класичний капучино» (350 мл) у кав'ярні

«\*\*\*\*\*»

| Сировина                                                                              | Процент від ціни (%) | Вартість (грн) |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| Вартість продукції (сировина, упаковка)                                               | 40                   | 24             |
| Організаційні витрати (оренда, амортизація обладнання, податки, заробітня плата тощо) | 55,9                 | 39             |
| Маркетингові витрати (реклама, мерчандайзинг, акції по стимулюванню збуту)            | 14.1                 | 12             |
| Всього                                                                                | 100                  | 75             |

Слід зазначити можливість зниження собівартості рахунків зміни технології приготування напоїв. Однак кав'ярня не використовує таку можливість, оскільки це негативно відбивається на якості та смакових характеристики продукції, що суперечить місії кав'ярні.

Керівники кав'ярні прагнуть утримувати конкурентну ціну продукту за рахунок контролю собівартості та скорочення організаційних видатків. Цього вдається досягти шляхом збереження довгострокових контрактів із постачальниками сировини та обладнання.

Основними постачальниками сировини підприємства є компанії, що зарекомендували себе на ринку м.Рівне та Рівненської області як лідери з якості продукції: ТОВ «ТЕРРФУД» (ТМ«Ферма») (молоко, вершки), ТОВ «Пекар-Кондитер» (десери), ТОВ «Slado» (десери), Кондитерська «Pastel» (десери), ТОВ «Десерт» (десери), «Агро Фрост Рівне» (ягоди, фрукти), Рівненська фабрика кави (кава в зернах), ТОВ «Єрмак Глобал Фудс» (продукти), ТОВ «ДАОС Україна» (одноразова упаковка, господарське приладдя), Rivne Coffee Factory (сиропи, розхідники для кавового обладнання).

Розглянемо показники збуту за період 2023-2024 років. з метою оцінки ефективності діяльності кав'ярні, що представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники збуту за період 2023 – 2024 років. кав'ярні «\*\*\*\*\*»

| Показники       | 2023 рік | 2024 рік |
|-----------------|----------|----------|
| Виручка         | 9644635  | 1141964  |
| Середній чек    | 188      | 205      |
| Кількість чеків | 51273    | 56029    |

Аналіз показників збуту за 2023 та 2024 рік демонструє зростання не лише виручки кав'ярні, а й зростання кількості покупок.

Аналізуючи показники виручки за кожен місяць 2024 року, можна зробити висновки щодо специфіки попиту на продукт кав'ярні.

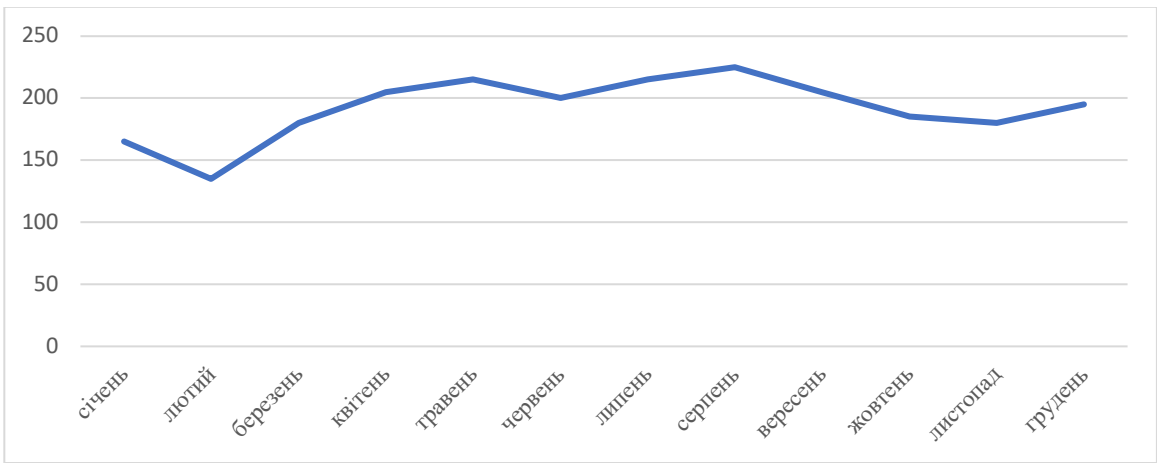


Рис. 2.2. Показники середнього чека кав'ярні «\*\*\*\*\*» за 2024 рік, грн.

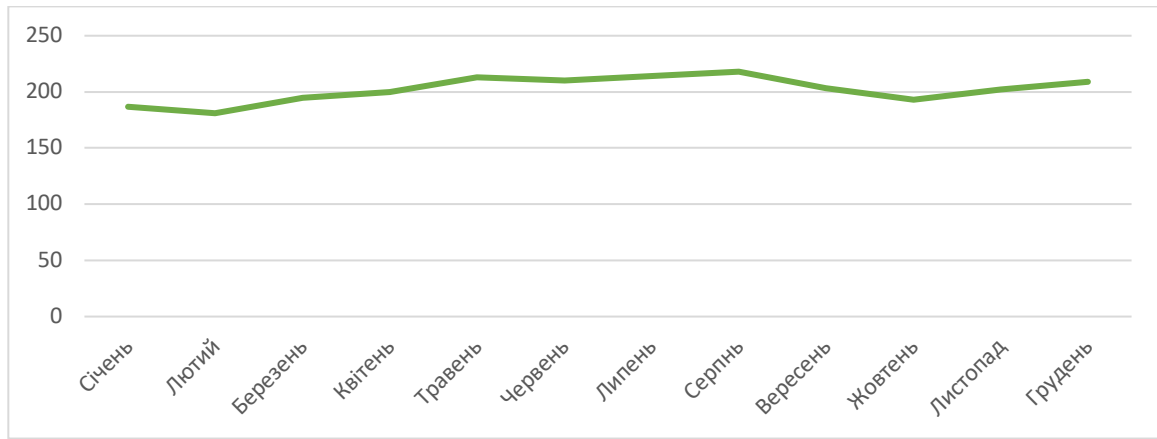


Рис. 2.3. Кількість чеків кав'ярні «\*\*\*\*\*» за 2024 рік, шт.

Виручка, середній чек, а також кількість чеків кав'ярні підвищується з настанням теплої пори року, і її показники залишаються досить стабільними до середини осені, коли погода стає холодною. Це пов'язано з характером прийняття рішення щодо купівлі основного продукту кав'ярні.

Споживачі вважають за краще робити покупки на прогулянці, спонтанно, тому сезон є визначальним фактором для здійснення покупки. Попит на продукт кав'ярні можна класифікувати сезонним.

Керівництво кав'ярні приділяє велику увагу вивченню непостійного попиту для своєчасного коригування продуктової та комунікативної політики маркетингу, що реалізується під час управління кав'ярнею.

Аналіз діяльності кав'ярні «\*\*\*\*\*» дозволив зробити такі висновки:

- на сьогоднішній момент кав'ярня «\*\*\*\*\*» є зростаючим бізнесом із затребуваним серед цільової аудиторії товарним портфелем. Це демонструють показники виручки за 2023 та 2024 рік. Формат кав'ярні, затребуваність ключових продуктів у товарному портфелі підтверджує відповідність досліджуваного бізнесу загальним тенденціям ринку кав'ярень в Україні. Дійсно кав'ярня «\*\*\*\*\*» виробляє та реалізує продукт, який вписується у існуючу культуру споживання кави. Це дає можливість говорити про вже сформований сприятливий фактор маркетингового зовнішнього середовища кав'ярні та про перспективи зростання бізнесу при умови ефективної маркетингової стратегії. Причиною такого можливого сталого зростання є мода та образ сучасного міського жителя. Формат «кава з собою» цікавий тим, що ритм життя в нашому місті збільшується.

Каву з собою взяти зручніше:

- аналіз показників фінансової ефективності кав'ярні дає змогу класифікувати попит на продукт як сезонний. Цей показник також підтверджує загальноукраїнські тенденції кавового бізнесу.

- організаційна структура кав'ярні дає можливість реалізувати маркетинговий підхід в управлінні бізнесом, сформуванню унікальну пропозицію для цільових клієнтів, особливу атмосферу споживання напоїв, тим самим ефективно конкурувати з великими мережевими кав'ярнями.

Реалізація маркетингових функцій безпосередньо директором (власником) кав'ярні дає можливість своєчасно та швидко приймати рішення, а делегування повноважень керуючому для реалізації тактичних маркетингових рішень робить процес управління ще ефективнішим.

- особливу увагу для ефективного управління кав'ярнею та забезпечення зростання прибутку слід приділяти кадровим питанням, оскільки саме від роботи персоналу залежить можливість та здатність реалізовувати місію кав'ярні.

## **2.2. Аналіз маркетингової діяльності кав'ярні**

Маркетингова діяльність кав'ярні «\*\*\*\*\*» здійснюється безпосередньо директором закладу. У комплексі маркетингу кав'ярні, що діє, можна виділити наступні складові:

- дослідження (споживачів, аналіз постачальників та посередників);
- товарна політика;
- ціноутворення;
- комунікація.

Дослідження споживачів є найважливішим маркетинговим елементом керівництва кав'ярні. На момент ухвалення рішення про відкриття кав'ярні власник протягом трьох місяців самостійно проводив дослідження потенційних споживачів методом включеного спостереження, відвідуючи конкурентів та фіксуючи дані про відвідувачів, а та ж методом експертного інтерв'ю,

розмовляючи з баристами у кав'ярнях міста. Даний інструмент дослідження застосовується зараз і має характер моніторингу. Метод спостереження використовується як основний для упорядкування портрета цільового споживача кав'ярні.

Аналіз чеків дозволяє зробити висновки про характери та час покупок і допомагає отримати дані про особливості попиту потенційного споживача закладу.

Отже, завдяки дослідницькій активності власника, маркетингова політика кав'ярні «\*\*\*\*\*» будується з урахуванням певного портрета цільового споживача.

Цільова аудиторія – група людей із загальними ознаками та потребами на яку спрямовані маркетингові активності. У неї виділено:

- демографічні показники (стаття, вік, сімейний статус);
- геопозиція (місто, район);
- проблеми та завдання (знайти комфортне місце для роботи);
- соціальні характеристики (характер та графік роботи, оточення, фінансове становище);
- поведінкові характеристики (як ухвалюють рішення про вибір закладу, якими пристроями користуються під час оплати).

Спостереження за потоком гостей закладу дає змогу подати основні типи споживача кав'ярні «\*\*\*\*\*» (рис. 2.4).

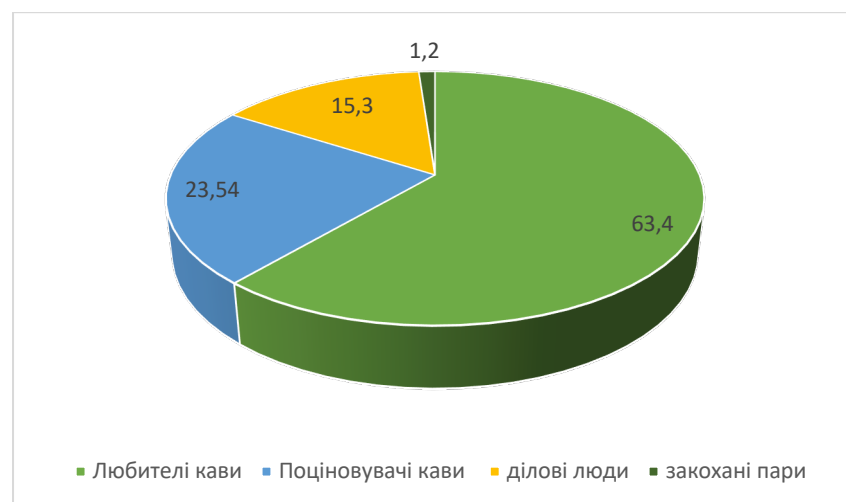


Рис. 2.4. Типи споживачів кафе «\*\*\*\*\*» за поведінковою ознакою, %

1. Любителі зручного та комфортного дозвілля: представники цього типу дивляться на кав'ярню як на ідеальне місце для \*\*\*\*\*і з друзями.

2. Поціновувачі кави та кав'ярень. Одинаки: представники цього типу часто заходять в кав'ярню поодиночі насолодитися смачними та ароматними напоями.

3. Світські люди: представники цього типу люблять бувати на людях, для них завжди цікаво та приємно зустрітися та познайомитися з новими людьми.

4. Закохані пари: для низки відвідувачів кав'ярня – це романтичне місце, ідеальне для побачення.

5. Випадкові гості

6. Кавомани.

З метою вивчення споживачів було проведено опитування відвідувачів за допомогою анкети, представленої в Додатку А. Анкета пропонувалася до заповнення відвідувачам кав'ярні та мотивацією до заповнення слугувала знижка на каву. Завдяки цій акції вдалося опитати 235 чоловік протягом місяця.

Проведене опитування показало, що основні споживачі – це молоді люди віком 21-35 років (75% респондентів), соціальний статус яких працюючий. 56,25% зазначили, що при виборі закладу вказали місце розташування. Ще 18,75% як пріоритет при виборі закладу вказали якість обслуговування. При цьому максимальні 5 балів за якість та рівень обслуговування поставили 65,62% респондентів. 28,13% респондентів вважають цінову політику закладу є прийнятною. 68,75% відвідують заклади заплановано.

Наступним найважливішим елементом маркетингової діяльності кафе-кав'ярні «\*\*\*\*\*» є аналіз постачальників. Директор кав'ярні проводить аналіз виконання договірних зобов'язань за договорами постачання продукції щомісяця, приймає рішення про продовження співпраці з постачальниками або їхню заміну. Також під час виборів постачальників грає роль – цінова політика, можливість відстрочення платежу.

При аналізі діяльності кав'ярні «\*\*\*\*\*» було відмічено, що утримувати конкурентну ціну товару вдається багато в чому за рахунок контролю собівартості та збереження довгострокових контрактів із

постачальниками сировини та обладнання. Тому можна стверджувати, що ефективний аналіз та дослідження постачальників багато в чому впливають на політику ціноутворення кав'ярні «\*\*\*\*\*».

Стратегія ціноутворення вибудовується з орієнтацією на собівартість і включається організаційні і маркетингові витрати. Проте керівник закладу розглядає можливість використання стратегії конкурентного ціноутворення, яка можлива за рахунок модернізації товарної політики кав'ярні.

В даний час товарна політика кав'ярні «\*\*\*\*\*» орієнтована на пропозицію товару високої якості з унікальними смаковими характеристиками. Такий підхід передбачає авторські рецепти приготування напоїв, сировину високої якості та різні інструменти «підкріплення» товару, такі як унікальна назва напоїв, ефектний і естетичний спосіб подачі напою, брендові характеристики упаковки (склянки, пакети, серветки тощо).

Слід зазначити, що цей підхід до товарної політики кав'ярні багато в чому утримує можливості впровадження конкурентного ціноутворення, оскільки дозволяє знизити собівартість продукції. Існуюча можливість зниження собівартості за рахунок зміни технології приготування напоїв, яку в більшості випадків використовують великі конкуренти, негативно відбивається на якості та смакових характеристиках продукції, що суперечить місії кав'ярні.

Наступна складова комплексу маркетингу кав'ярні «\*\*\*\*\*» – комунікація. Система маркетингових комунікацій – це та частина маркетингової активності кав'ярні, на яку наголошує керівник у системі маркетингового управління організацією. Ще до відкриття кав'ярні керівник запустив комунікативну компанію та почав формувати попит за допомогою інформаційної активності у соціальній мережі.

Основою та відправною точкою для комунікації кав'ярні «\*\*\*\*\*» є бренд – стратегія. Саме бренд багато в чому визначає те, як кав'ярню сприйматимуть потенційні споживачі, партнери, конкуренти. Бренд необхідний закладу для створення асоціативного зв'язку споживача щодо кав'ярні та її послуг, емоцій та атмосфери, яку він дає. При аналізі ринку кав'ярень в Україні та місті Рівне, наведеному вище, було визначено, що хорошого продукту

недостатньо: конкуренція настільки висока, що потенційному та постійному гостю потрібно запропонувати ще щось. На сьогоднішній день на ринку кав'ярень конкуренція зосереджена не просто навколо продажу напоїв, а переважно навколо створення та підтримки культури споживання кави. Саме тому важливо сформувати бренд, який транслюватиме унікальний аспект споживання напою – це «кава для ефективної роботи» або «кава для моменту наодинці з собою» або «кава для душевних зустрічей».

Таким чином, саме створення, розробка та просування бренду стало основою комунікації кав'ярні «\*\*\*\*\*».

Основні комунікаційні канали просування кав'ярні «\*\*\*\*\*» можна поділити на офлайн та онлайн. Кожен з каналів комунікації включає кілька інструментів, які в сукупності або окремо знаходять своє застосування у всіх площинах взаємодії з цільовою аудиторією.

Офлайн інструменти, що використовуються в маркетинговій комунікації:

– Промо-акції – розіграші, сертифікати, подарунки тощо. Так до 14 лютого відбувся розіграш 5 сніданків за найромантичнішу історію. Також діють постійні знижки в 30% на певні види напоїв до 12:00.

– Фірмовий стиль. Кав'ярня має логотип, торгову марку, виконану у певних кольорах із використанням унікального шрифту. Дані елементи фірмового стилю розміщені в інтер'єрі та інтер'єрі кав'ярні (дизайн вхідної групи, виносні рекламні банери) та використовуються у дизайні упаковки (фірмові склянки, серветки, пакети). Елементи фірмового стилю сприяють поширенню інформації про кав'ярню, запам'ятовування та впізнавання кав'ярні.

Найбільш розробленими та використовуваними у маркетинговій діяльності кав'ярні «\*\*\*\*\*» є онлайн інструменти комунікації:

– Соціальна мережа – брендowana сторінка кав'ярні. На сьогоднішній момент це найбільш ефективний та оперативний канал комунікації з цільовою аудиторією вікової групи 18-40 років. Власник кав'ярні почав активно формувати та використовувати Instagram сторінку кав'ярні за кілька місяців до

відкриття. За словами власника, саме цей комунікативний канал сприяв формуванню цільової аудиторії кав'ярні на початковому етапі діяльності.

«Люди були залучені до моєї історії, всім хотілося вже побачити розв'язку. Заходили, куштували, потім в історіях відзначали. Хтось із іншого кінця міста їхав, щоб на нас глянути. Я дуже радий, що таку аудиторію вдалося зібрати, реально допомогло на старті»

Таким чином, кав'ярня «\*\*\*\*\*» має розроблені канали та інструменти комунікації, що дозволяють здійснювати ефективний зв'язок із громадськістю та цільовим споживачем. Однак варто зазначити, що кав'ярня не має чіткої та розробленої комунікаційної моделі, яка б дозволила сформувати бренд, а не просто впізнавання.

Під час аналізу комплексу маркетингу кав'ярні «\*\*\*\*\*» виявилися такі особливості:

- у діяльності кав'ярні існує комплекс маркетингу, що складається з елементів управління товаром, управління ціною, комунікацією та орієнтований на результати досліджень;
- маркетингові дослідження проводяться щодо вивчення споживчого попиту та для формування чіткого уявлення про профіль цільового споживача;
- найбільш використовуваний маркетинговий інструмент – це різноманітні комунікативні заходи. Вони спрямовані встановлення зв'язку з цільовими споживачами, формування сприятливого ставлення кав'ярні, стимулювання збуту. Існує комунікативна основа створення бренду кав'ярні.

Проте маркетингові інструменти використовуються керівництвом кав'ярні переважно інтуїтивно. Не ведеться системний аналіз конкурентів і не виявляються маркетингові можливості кав'ярні. Немає розробленої маркетингової стратегії, яка б дозволила визначити стратегічні орієнтири кав'ярні на ринку м. Рівне, посилити ефективність окремих маркетингових інструментів, створити стійкий бренд.

Таким чином, дослідження використання маркетингових інструментів у практичній діяльності кав'ярні «\*\*\*\*\*» показало, що:

– на сьогоднішній момент кав'ярня «\*\*\*\*\*» є бізнесом, що займає міцні конкурентні позиції на ринку кав'ярень у спальному район міста Рівне. Можна говорити про лідируючі позиції серед кав'ярень мікрорайону, що надають послуги «кави на виніс» та обслуговування у залі. Кав'ярня має лише одного конкурента, що збігається за факторами конкурентоспроможності – якість, асортимент, обслуговування – у географії досліджуваного мікрорайону міста.

– Формат кав'ярні, затребуваність ключових продуктів у товарному портфелі підтверджують відповідність досліджуваного бізнесу загальним тенденціям ринку кав'ярень в Україні. Дійсно заклад «\*\*\*\*\*» виробляє та реалізує продукт, який вписується у існуючу культуру споживання кави. Це дає можливість говорити про вже сформований сприятливий фактор маркетингового зовнішнього середовища кав'ярні та про перспективи зростання бізнесу за умови ефективної маркетингової стратегії.

– Кав'ярня «\*\*\*\*\*» використовує для утримання та зміцнення конкурентної позиції комплекс маркетингу, що складається з елементів управління товаром, управління ціною, комунікацією та орієнтований на результати досліджень. Існує комунікативна основа створення бренду кав'ярні.

Разом з тим, варто зазначити, що кав'ярня не має чіткої та розробленої комунікаційної моделі, яка б дозволила сформувати бренд, а не просто впізнавання марки. Маркетингові інструменти використовуються керівництвом кав'ярні переважно інтуїтивно. Не ведеться системний аналіз конкурентів і виявляються маркетингові можливості кав'ярні. Немає розробленої маркетингової стратегії, яка б дозволила визначити стратегічні орієнтири кав'ярні над ринком м. Рівне, посилити ефективність окремих маркетингових інструментів, створити стійкий бренд.

Проте організаційна структура кав'ярні дає можливість реалізувати маркетинговий підхід в управлінні бізнесом, сформувати унікальну пропозицію для цільових клієнтів та вийти на новий рівень конкурентної боротьби.

Реалізація маркетингових функцій безпосередньо директором (власником) кав'ярні дає можливість розробити та впровадити маркетингову стратегію та здійснювати подальше тактичне маркетингове управління.

### **2.3. Конкурентний аналіз і оцінка конкурентоздатності кав'ярні**

«\*\*\*\*\*»

Для оцінки конкурентоспроможності кав'ярні «\*\*\*\*\*» необхідно виявити та оцінити основних конкурентів, а також визначити можливості та загрози маркетингового середовища кав'ярні, що дозволяють надалі сформувати конкурентну стратегію

За різними споживчими рейтингами в м. Рівне виділяються конкуренти за якістю, такі як «Кав'ярня на Петлюри», «Цуколіні», «Творча оселя». Однак у силу суттєвої територіальної віддаленості від досліджуваної кав'ярні дані представники ринку не будуть розглянуті як основні конкуренти.

Для виділення основних конкурентів необхідно визначити ключові чинники конкурентоспроможності, якими оцінюватимуться найближчі конкуренти. Як уже визначалося раніше, кав'ярня «\*\*\*\*\*» є одиничною кав'ярнею (не мережевою) і знаходиться в спальному районі міста на відстані від мережевих, тому ключовим фактором, за яким проводиться виділення конкурентів, є місце розташування.

Найближчими конкурентами кав'ярні «\*\*\*\*\*» за територіальним фактором є:

- кав'ярня «Fox coffee»;
- кав'ярня «\*\*\*\*\*»;
- кав'ярня «Cup Of Coffee»;
- кав'ярня «Кавові мешти».

Дані конкуренти знаходяться в спальному мікрорайоні в кроковій доступності від кав'ярні «\*\*\*\*\*» і мають схожий на кавовий потік і маршрут потенційних споживачів – близькість великого торгового центру, близькість від

зупинки громадського транспорту. Тому саме серед цих конкурентів і перерозподіляється потік потенційних споживачів.

Результати оцінки конкурентоспроможності кав'ярні «\*\*\*\*\*» представлені у таблицях 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6

## Аналіз факторів конкурентоздатності кав'ярні «\*\*\*\*\*»

| Фактори конкурентоздатності | Fox coffee                                                                            | *****                                                                               | Cup Of Coffee                                                                         | Кавові мешти                                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Місце знаходження           | Спальний район міста.<br>У безпосередній близькості від зупинки та торгового центру   | Спальний район міста.<br>У безпосередній близькості від зупинки та торгового центру | Спальний район міста.<br>У безпосередній близькості від зупинки та торгового центру   | Спальний район міста.<br>У безпосередній близькості від зупинки та торгового центру  |
| Асортимент                  | Досить вузький асортимент: представлені кава, чай, випічка, морозиво, сендвічі, торти | Досить широкий: Європейська кухня, кавовмісні напої, чай, кондитерські вироби       | Досить вузький асортимент: представлені кава, чай, випічка, морозиво, сендвічі, торти | Широкий асортимент: представлені кава, чай, випічка, морозиво, млинці, салати, торти |
| Рівень цін                  | Середній                                                                              | Середній                                                                            | Середній                                                                              | Середній                                                                             |
| Контингент споживачів       | Населення з рівнем доходу середнім та вище середнього; студенти; гості міста          | Населення з рівнем доходу середнім та вище середнього; студенти; гості міста        | Населення з рівнем доходу середнім та вище середнього; гості міста                    | Населення з рівнем доходу середнім та вище середнього; гості міста                   |
| Репутація кав'ярні          | Заклад відомий, є постійні клієнти                                                    | Заклад новий на ринку міста                                                         | Заклад відомий, є постійні клієнти                                                    | Заклад відомий, є постійні клієнти                                                   |
| Якість обслуговування       | Висока                                                                                | Середня                                                                             | Висока                                                                                | Висока                                                                               |

На основі аналізу даних цих додатків можна зробити такі висновки.

Серед основних конкурентів кав'ярня «\*\*\*\*\*» виділяється поєднанням факторів зручності розташування, прийнятним рівнем цін та впізнаваним чином. Крім того, в асортименті кав'ярні складається з авторських

напоїв, з унікальною рецептурою, які викликають інтерес споживачів і формують відданість.

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз основних конкурентів кав'ярні «\*\*\*\*\*»

| Фактори        | Fox coffee                                                                                                                                                                                                                  | *****                                                                                                                                           | Cup Of Coffee                                                                                          | Кавові мешти                                                                                      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони | Сучасне обладнання, зручне географічне розташування закладу (поряд з університетом), широкий асортимент, висока якість послуг і продукції, середній рівень цін                                                              | Зручне місцерозташування, район міста, досить широкий асортимент кави, постійні клієнти, багато простору та можливість роботи під час блякаутів | Зручна парковка, зручне місцерозташування, широкий асортимент меню закладу, наявність двох залів       | Зручне географічне становище. Гарна репутація у клієнтів, затишна обстановка, наявність вип-залу. |
| Слабкі сторони | Недостатній управлінський досвід,                                                                                                                                                                                           | Недостатній управлінський досвід, ще не сформований імідж кав'ярні                                                                              | Високі ціни, що погіршується конкурентна позиція, нестача робочого персоналу, повільне обслуговування. | Високі ціни повільне обслуговування, відсутність безкоштовного Інтернету.                         |
| Можливості     | Приваблення інвесторів завдяки підвищенню рівня впізнаваності образу кав'ярні, формування бренду, розробка франшизи. Приваблення нових споживачів за рахунок реалізації маркетингових заходів в межах розробленої стратегії |                                                                                                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                   |
| Загрози        | Збільшення конкурентного тиску, зниження загального рівня купівельної спроможності на ринку України, несприятлива податкова політика держави, підвищена інфляція                                                            |                                                                                                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                   |

На основі аналізу даних цих додатків можна зробити такі висновки.

Серед основних конкурентів кав'ярня «\*\*\*\*\*» виділяється поєднанням факторів зручності розташування, прийнятним рівнем цін та впізнаваним чином. Крім того, в асортименті кав'ярні складається з авторських напоїв, з унікальною рецептурою, які викликають інтерес споживачів і формують відданість. Основним конкурентом, що поєднує ці фактори є кав'ярня «Fox coffee». Саме цей заклад можна вважати на сьогоднішній день основним конкурентом кав'ярні «\*\*\*\*\*». Крім того, цей конкурент має найменшу

віддаленість від кав'ярні «\*\*\*\*\*» і схожий маршрут цільового споживача. Однак цей конкурент не реалізує активну маркетингову комунікацію, не має сформованого образу кав'ярні.

Таким чином, виділено такі ключові компетенції кав'ярні:

1. Лідируючі позиції серед кав'ярень мікрорайону, які надають послуги «кави на виніс» та обслуговування у залі. Кав'ярня має лише одного конкурента, що збігається за факторами конкурентоспроможності – якість, асортимент, обслуговування – у географії Тюменського мікрорайону.

2. Наявність унікальних позицій в асортименті кав'ярні – авторські напої, з унікальною рецептурою, які викликають інтерес споживачів та формують відданість.

3. Кав'ярня «\*\*\*\*\*» виробляє та реалізує продукт, який вписується у існуючу культуру споживання кави. Це дає можливість говорити про вже сформований сприятливий фактор маркетингового зовнішнього середовища кав'ярні та про перспективи зростання бізнесу за умови ефективної маркетингової стратегії.

4. Кав'ярня «\*\*\*\*\*» має розроблений комплекс маркетингу, що складається з елементів управління товаром, управління ціною, комунікацією та орієнтований на результати досліджень.

5. Існує комунікативна основа створення бренду кав'ярні.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ КАВ'ЯРНІ

### 3.1. Алгоритм використання маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоздатності кав'ярні

Аналіз даних галузі у попередньому розділі дозволяє об'єктивно оцінити можливості закладу, визначити точки зростання та можливі загрози. Для того, щоб побудувати та впровадити успішну маркетингову стратегію кав'ярні «\*\*\*\*\*» пропонується актуалізувати універсальний алгоритм, розглянутий у першому розділі, з урахуванням специфіки ринку кав'ярень, і навіть з урахуванням основних трендів кавової промисловості.

Для формування алгоритму розробки маркетингової стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*» було створено експертну групу, до якої як експертів були залучені співробітники та керуючі різних кафе-кав'ярень м. Рівне. Для реалістичної картини використання ринкових переваг були залучені фахівці, які відрізняються точкою зору на різні процеси на ринку кави, продажу та виробництва напоїв:

- бариста, які безпосередньо беруть участь у виробництві напоїв та обслуговуванні клієнтів, що мають найчастіший контакт з цільовою аудиторією;
- власники та керуючі кав'ярнями м. Рівне, які володіють інформацією про правові, економічні особливості даного бізнесу, взаємодіють безпосередньо з постачальниками;
- аналітики, незалежні експерти ринку кави та громадського харчування.

Склад цієї експертної групи представлений у Додатку А.

Опитування експертів мало основну мету – визначити основну складову алгоритму, ключову ідею, яка повністю відображає специфіку бізнесу кав'ярень,

враховує основні тренди даної сфери діяльності в умовах кризового зовнішнього середовища.

Опитування проводилося в період з березня 2025 року до квітня 2025 року за допомогою неструктурованого особистого інтерв'ю.

Вибір даного інструменту обґрунтований суттєвими відмінностями у професійних навичках, характеристиках респондентів, їх різними професійними компетенціями та особистими взаєминами з інтерв'юером. Найважливішим моментом вибору даного інструменту маркетингового дослідження стала можливість виявлення основних спонукань, емоцій, стосунків та переконань респондента з приводу кавового бізнесу, перспективи його розвитку на ринку ресторанного бізнесу. Саме такі оцінки доповнили статистичні дані дослідницької бази середовища кавового бізнесу.

Інтерв'ю з кожним експертом проводилося керівником кав'ярні при особистій \*\*\*\*\*і за попередньою домовленістю в дружній атмосфері і включало дегустацію авторських напоїв кав'ярні «\*\*\*\*\*».

Опитування одного експерта проводилося понад 30 хвилин, у середньому опитування займало 1 годину. Основою інтерв'ю став чек-лист, що складається зі списку тем, які мають бути розкриті під час інтерв'ю.

Чек-лист включав такі ключові питання (теми для обговорення):

1. Які асоціації викликає у Вас словосполучення «кавовий бізнес», «відмінне кафе», «конкурентоспроможне кафе»?
2. Що Ви вважаєте найважливішим у діяльності кав'ярні для споживача?
3. Що ви вважаєте найважливішим для успішності бізнесу на ринку міста Рівне?

Актуалізований алгоритм розробки та впровадження маркетингової стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*» представлено рисунку 3.1.

Загальну схему розробки стратегії доповнено блоком «Розробка соціального профілю кав'ярні».

У дослідженні ринку кав'ярень визначено важливу специфіку даної сфери – кав'ярня стає соціокультурним явищем, яке існує і розвивається у середовищі розвиненої культури споживання кавових напоїв.

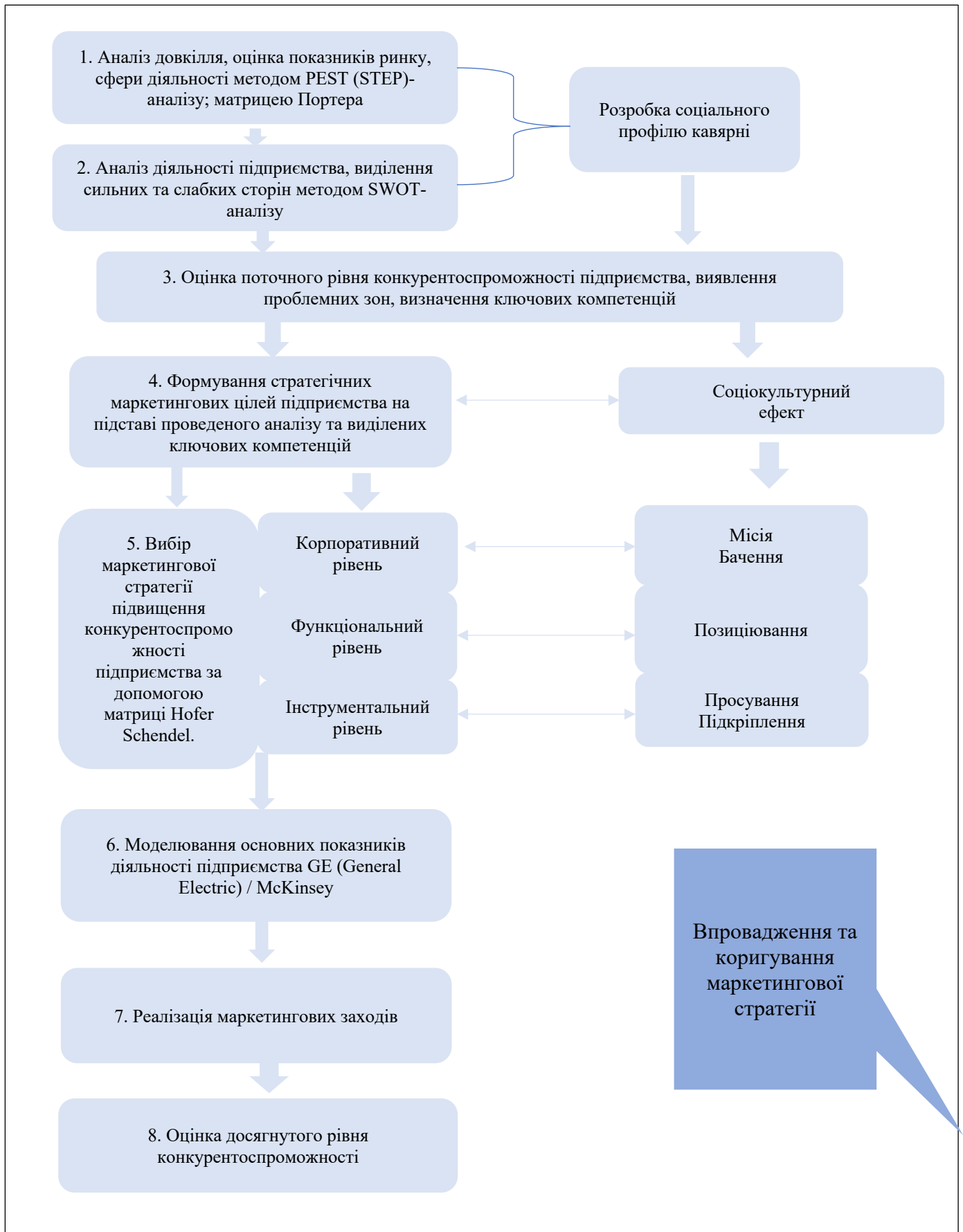


Рис 3.1. Алгоритм використання маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «\*\*\*\*\*»

Сьогодні кав'ярні не сприймаються бізнесом і споживачами просто як підприємства комунального харчування. Вони стали ключовими елементами міської культури, яка відображає образ сучасного міського жителя. Тому на формування ефективної стратегії маркетингу соціальна позиція чи соціальна концепція кав'ярні стає ключовим елементом, що впливає інші складові алгоритму розробки стратегії.

Блок «Розробка соціального профілю кав'ярні» формується на основі глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища закладу та містить короткий огляд вкладу конкретної кав'ярні у створення сприятливого суспільного простору у місті.

Соціальний профіль кав'ярні може бути сформульований у вигляді гасла, ідеї, короткої образної характеристики бізнесу, у змісті посилається на мегатренди соціально – етичного маркетингу, такі як екологія, мобільність, глобалізація тощо.

Ідея, сформульована в блоці «Розробка соціального профілю кав'ярні» стане основою для формування стратегічної мети та розробки конкурентних переваг кав'ярні на ринку. У свою чергу, стратегічна мета повинна містити або викликати певний соціокультурний ефект для цільового ринку.

На підставі стратегічної мети для досягнення соціокультурного ефекту в рамках розробки стратегії необхідно приділити особливу увагу деяким елементам, що становлять різні рівні стратегії.

Так, на корпоративному формуванні стратегії слід сформулювати місію та бачення, орієнтуючись на досягнення соціокультурного ефекту для особистості та окремо для суспільства (цільового ринку) загалом.

Досягнення соціокультурного ефекту під час реалізації стратегії має бути відбито під час формування позиціонування кав'ярні.

На інструментальному рівні досягнення соціокультурного ефекту можливе за допомогою асортиментної стратегії, стратегії просування та розробки підкріплення до основного продукту або послуги (упаковка, маркування тощо).

Таким чином, додаткові блоки в алгоритмі формування стратегії дають можливість враховувати специфіку глобального ринку кав'ярень, трендів у цьому напрямку бізнесу.

### **3.2. Обґрунтування рекомендацій щодо впровадження маркетингової стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*» для підвищення її конкурентоздатності**

Орієнтуючись на запропонований алгоритм, можна сформувати маркетингову стратегію кав'ярні «\*\*\*\*\*».

Першим етапом цього процесу є ситуаційний аналіз, що спирається на метод PEST (STEP)-аналізу.

Ідейний сенс маркетингової стратегії стане неактуальним, якщо і корпоративна культура, і внутрішні процеси закладу не будуть орієнтовані на потреби ринку.

Інструментом стратегічного планування доцільно використати PEST-аналіз. Результати даного аналізу необхідні для розуміння загальної картини бізнес-середовища, пошуку нових ринкових можливостей для кав'ярні. Такий стратегічний підхід допоможе кав'ярні вийти за межі конкуренції району міста та розглянути можливість масштабування бізнесу.

Для проведення PEST-аналізу як експерти були залучені співробітники та керуючі різних кафе та кав'ярень м. Рівне. Для реалістичної картини про використання ринкових переваг були залучені фахівці, які різняться точкою зору різні процеси над ринком кави, продажу та виробництва напоїв:

- бариста, що безпосередньо беруть участь у виробництві напоїв та обслуговування клієнтів, що мають найчастіший контакт з цільовою аудиторією;
- власники та керуючі кав'ярнями м. Рівне, які володіють інформацією про правові, економічні особливості даного бізнесу, взаємодіють безпосередньо з постачальниками;
- аналітики, незалежні експерти ринку кави та громадського харчування.

Для PEST-аналізу використовувалися дані маркетингових досліджень, представлені у цій роботі під час аналізу галузі та ринку кави.

У ході експертного опитування було визначено такі фактори, що впливають на діяльність кав'ярні «\*\*\*\*\*», представлені ц таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## PEST-аналіз факторів макросередовища кав'ярні «\*\*\*\*\*»

| Політико-правові фактори:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Економічні фактори:                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- військовий стан в країні;</li> <li>- забезпечення державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу;</li> <li>- забезпечення державної підтримки ініціатив у сфері підприємництва (гранти для відкриття бізнесу);</li> <li>- підвищення вимог державних органів до умов роботи закладів громадського харчування;</li> <li>- розвиток кредитної системи України, наявність банківських продуктів, що дозволяють спростити управлінську діяльність організацій малого бізнесу.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність кризової ситуації на українському ринку, створює умови невизначеності перспектив розвитку ринку;</li> <li>- нестабільність курсів іноземної валюти;</li> <li>- зниження платоспроможності населення;</li> <li>- розвиток оптового ринку кави.</li> </ul> |
| Соціокультурні фактори:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Технологічні фактори:                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- поширення кавової культури не лише в містах – мільйонниках, а й у менших містах та населених пунктах;</li> <li>- мода, що підтримує образ сучасного жителя міста, що підкреслює динамічний ритм життя;</li> <li>- сформований асоціативний зв'язок споживача щодо емоцій та атмосфери, що супроводжують момент споживання напоїв;</li> <li>- збільшення потреб громадян відвідувати кафе з метою проведення дозвілля та ділових зустрічей.</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування нових технологій у приготуванні напоїв;</li> <li>- можливість обладнання кофейн новими технічними засобами - Інтернет, телебачення та ін.</li> <li>- автоматизація бізнес-процесів ведення кавового бізнесу</li> </ul>                                |

Після визначення чинників довкілля проводилася оцінка сили на діяльність кав'ярні кожного окремого показника за шкалою де:

- 1 – практично не впливає на діяльність кав'ярні «\*\*\*\*\*»;
- 2 – впливає опосередковано з відкладеним ефектом на попит, продажі та прибуток кав'ярні «\*\*\*\*\*»;
- 3 – високі наслідки впливу чинника на попит, продаж та прибуток кав'ярні «\*\*\*\*\*»;

Наступним кроком стає оцінка експертами ймовірність зміни виділених факторів за шкалою від 1 до 5 де:

- 1 – фактор статичний, не зміниться у найближчій перспективі;

5 – фактор максимально динамічний та схильний до змін у контексті свого впливу на діяльність закладу.

Слід зазначити, що експертам пропонувалося не лише оцінити фактор у моменті, а й спрогнозувати його стан на найближчі роки. Такий підхід дозволив використати дані отриманого PEST-аналізу для подальшої побудови стратегії кав'ярні.

Далі було проведено оцінку ймовірної зміни по кожному фактору, яка вказувала на ступінь (вага) його значущості при оцінці стратегічних можливостей та загроз кав'ярні «\*\*\*\*\*».

Таким чином отримані дані щодо аналізу факторів довкілля, які представлені в таблиці 3.2. За результатами оцінки факторів виявлено найбільш значущі для кав'ярні, які можна розглядати з погляду ринкових загроз та можливостей та розробити заходи, що допомагають знизити негативний та посилити позитивний вплив на кав'ярню.

Чинники, які є явними загрозами з боку зовнішнього середовища:

- підвищення вимог державних органів до умов роботи закладів громадського харчування;
- наявність кризової ситуації на українському ринку, що створює умови невизначеності перспектив розвитку ринку;
- зниження платоспроможності населення.

Натомість визначилися суттєві ринкові можливості для кав'ярні.

Так, наприклад, забезпечення державної підтримки молодіжних ініціатив у сфері підприємництва та розвиток кредитної системи України допомагає здійснювати різні заходи щодо залучення фінансових коштів на розвиток бізнесу (участь у держпрограмах, грантові підтримки бізнесу для молоді, ветеранів).

## PEST-аналіз факторів макросередовища кав'ярні «\*\*\*\*\*»

| Фактори                                                                                                      | Вплив факторів (у балах) | Експертна оцінка ймовірності зміни фактору (у балах) |   |   |   |   | Середня оцінка експертів (у балах) | Оцінка ваги фактора (в балах) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                              |                          | 1                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    |                               |
| Військовий стан                                                                                              | 1                        | 2                                                    | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,5                                | 0,03                          |
| Забезпечення державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу                                       | 2                        | 2                                                    | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,5                                | 0,07                          |
| Забезпечення державної підтримки ініціатив у галузі підприємництва                                           | 3                        | 2                                                    | 3 | 5 | 4 | 2 | 3,2                                | 0,25                          |
| Підвищення вимог державних органів щодо умов роботи закладів громадського харчування;                        | 3                        | 4                                                    | 5 | 5 | 3 | 4 | 4,2                                | 0,33                          |
| Розвиток кредитної системи України, наявність банківських продуктів, що дозволяють спростити                 | 3                        | 5                                                    | 5 | 3 | 4 | 5 | 4,4                                | 0,34                          |
| Наявність кризової ситуації на українському ринку, що створює умови невизначеності перспектив розвитку ринку | 3                        | 5                                                    | 4 | 4 | 3 | 5 | 4,2                                | 0,33                          |
| Нестабільність курсів іноземної валюти                                                                       | 2                        | 3                                                    | 4 | 5 | 3 | 3 | 3,6                                | 0,19                          |
| Зниження платоспроможності населення                                                                         | 3                        | 5                                                    | 5 | 3 | 2 | 5 | 4                                  | 0,31                          |
| Розвиток оптового ринку кави                                                                                 | 3                        | 5                                                    | 4 | 5 | 2 | 5 | 4,2                                | 0,33                          |
| Поширення кавової культури у містах – мільйонниках, але й у дрібніших містах та населених пунктах            | 3                        | 5                                                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                                  | 0,39                          |
| Мода, що підтримує образ сучасного городянина, що підкреслює динамічний ритм життя                           | 3                        | 5                                                    | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8                                | 0,38                          |
| Асоціативний зв'язок споживача щодо емоцій та атмосфери, супроводжуючих момент споживання напоїв             | 2                        | 3                                                    | 4 | 4 | 5 | 4 | 4                                  | 0,21                          |
| Збільшення потреб громадян відвідувати кафе з метою проведення дозвілля та ділових *****ей                   | 3                        | 5                                                    | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8                                | 0,38                          |
| Застосування нових технологій у приготуванні напоїв                                                          | 2                        | 1                                                    | 2 | 4 | 4 | 3 | 2,8                                | 0,15                          |
| Можливість обладнання кофейн новими технічними засобами Інтернет, телебачення та інше                        | 2                        | 2                                                    | 3 | 1 | 2 | 2 | 2                                  | 0,1                           |
| Всього                                                                                                       | 38                       |                                                      |   |   |   |   |                                    |                               |

Соціокультурні фактори, такі як мода, що підтримує образ сучасного міського громадянина, що підкреслює динамічний ритм життя, асоціативний зв'язок споживача щодо емоцій та атмосфери, що супроводжують момент споживання напоїв – дає можливість використовувати бренд та стратегії брендування для пошуку ринкових ніш.

Наступний елемент алгоритму - аналіз діяльності підприємства, виділення сильних та слабких сторін методом SWOT-аналізу дозволяє визначити критерії оцінки та фактори конкурентоспроможності кав'ярні «\*\*\*\*\*». Проведений у попередньому розділі 2.3. SWOT-аналіз кав'ярні, а також основних конкурентів дозволив зробити такі висновки.

Сильні сторони кав'ярні «\*\*\*\*\*» пов'язані з технічним оснащенням виробничого процесу, де особливо важливим є сучасне обладнання, що дозволяє розробляти авторські напої та одночасно скорочувати час виробництва напоїв.

Зручне географічне розташування кав'ярні забезпечує постійний трафік цільового споживача. Кав'ярня знаходиться у приміщенні торгового центру, поряд із входом у продуктовий гіпермаркет, а також неподалік зупинки громадського транспорту, що забезпечує можливість спонтанних покупок напоїв «на виніс». Широкий асортимент та висока якість послуг та продукції при середньому рівні цін забезпечує увагою та лояльністю цільового споживача.

Поряд із сильними сторонами бізнесу чітко визначаються слабкі сторони в аналізі закладу. Недостатній управлінський досвід керівника бізнесу може зумовлювати управлінські помилки та не сформовані управлінські зв'язки з контактними аудиторіями бізнесу, що впливають на управлінські можливості (органи державного управління, інспекції тощо).

Загрози, виявлені в ході аналізу, пов'язані із ситуацією у зовнішньому середовищі – це несприятливі демографічні зміни, зростання інфляції, зниження рівня купівельної спроможності, несприятлива політика держави, військовий стан.

При зіставленні сильних та слабких сторін підприємства сформульовано можливості розвитку бізнесу. Такі як, залучення інвесторів, залучення постійних постачальників якісної продукції.

SWOT-аналіз став базовим елементом для розробки наступного блоку алгоритму формування стратегії, «Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, виявлення проблемних зон, визначення ключових компетенцій».

Основними чинниками конкурентоспроможності кав'ярні «\*\*\*\*\*» вважатимуться: місцезнаходження; асортименти, рівень цін, переважаючий контингент, репутація фірми, якість обслуговування.

Кав'ярня «\*\*\*\*\*» виділяється серед конкурентів поєднанням факторів зручності розташування, прийнятним рівнем цін та впізнаваним чином. Крім того, виділено конкурентну перевагу в асортиментній політиці кав'ярні – складається з авторських напоїв, з унікальною рецептурою, які викликають інтерес споживачів та формують відданість.

Основним конкурентом, що поєднує ці фактори є кав'ярня «Fox coffee». Саме цей заклад можна вважати на сьогоднішній день основним конкурентом кав'ярні «\*\*\*\*\*». Крім того, даний конкурент має найменшу віддаленість від кав'ярні «\*\*\*\*\*» та схожий маршрут цільового споживача. Однак цей конкурент не реалізує активну маркетингову комунікацію, не має сформованого образу кав'ярні.

Виділено такі ключові компетенції кав'ярні «\*\*\*\*\*»:

1. Лідуючі позиції серед кав'ярень Рівне, які надають послуги «кави на виніс» та обслуговування у залі. Кав'ярня має всього одного конкурента, що збігається за факторами конкурентоспроможності – якість, асортимент, обслуговування – у географії мікрорайону.

2. Наявність унікальних позицій в асортименті кав'ярні – авторські напої, з унікальною рецептурою, які викликають інтерес споживачів та формують відданість.

3. Кав'ярня «\*\*\*\*\*» виробляє та реалізує продукт, який вписується у існуючу культуру споживання кави. Це дає можливість говорити про вже сформований сприятливий фактор маркетингового зовнішнього середовища кав'ярні та про перспективи зростання бізнесу при умови ефективної маркетингової стратегії

4. Кав'ярня «\*\*\*\*\*» має розроблений комплекс маркетингу, який складається з елементів керування товаром, керування ціною, комунікацією та орієнтований даний комплекс на результати досліджень.

5. Існує комунікативна основа створення бренду кав'ярні.

Використовуючи дані дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища кав'ярні, необхідно сформулювати соціокультурний профіль кав'ярні «\*\*\*\*\*», який можна подати на рисунку 3.2.

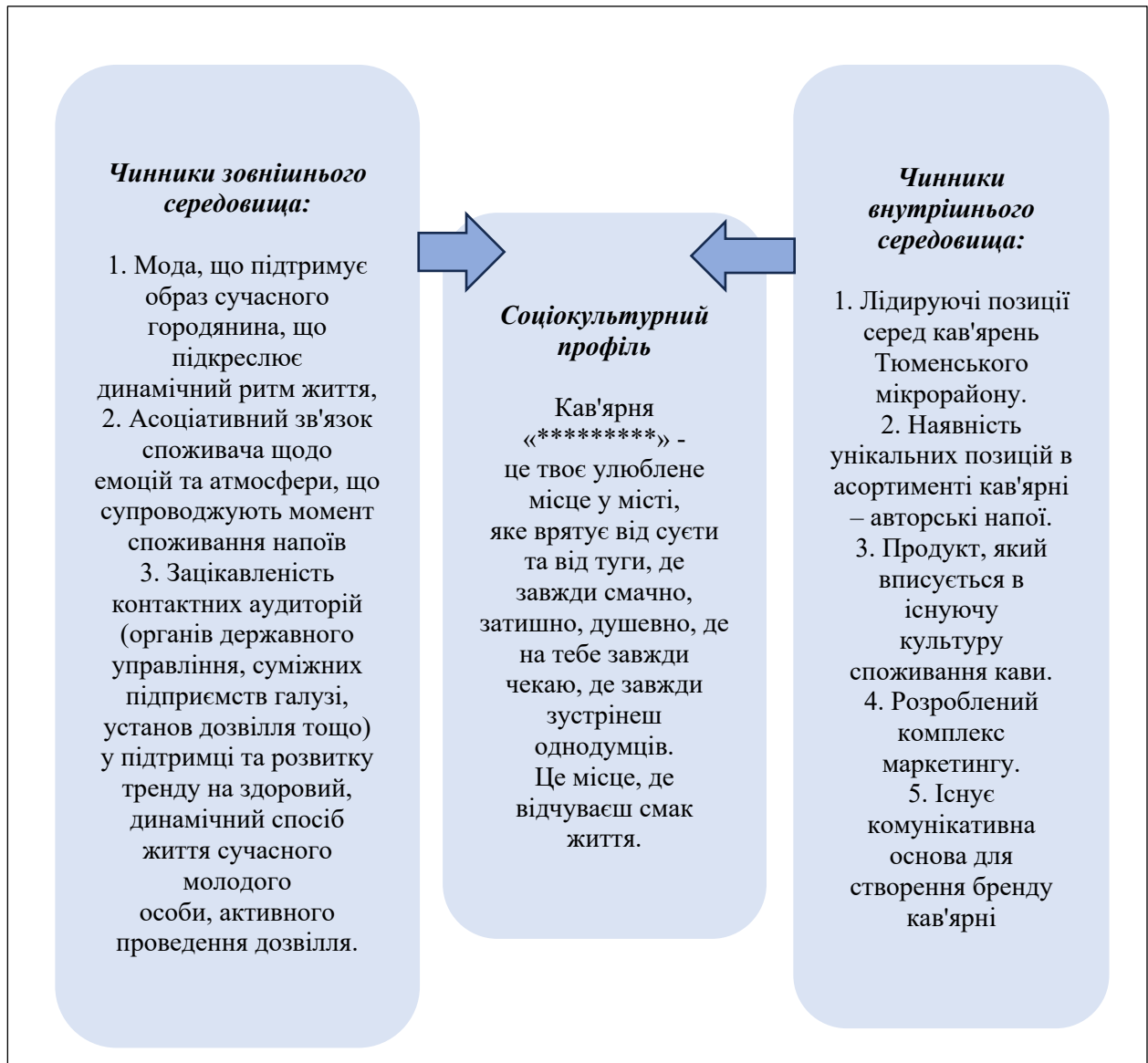


Рис. 3.2. Соціокультурний профіль кав'ярні «\*\*\*\*\*»

Наступний етап алгоритму розробки конкурентної стратегії – формування стратегічних маркетингових цілей підприємства на підставі проведеного аналізу та виділених ключових компетенцій.

Орієнтуючись на показники:

- сильна конкурентна позиція на досліджуваному ринку кав'ярень Тюменського мікрорайону за умови можливостей зростання та розвитку даного ринку;

- наявність ключових компетенцій, що дозволяють посилити позиції за рахунок унікальних товарів (авторські напої, брендування).

Можна запропонувати наступну стратегічну мету – позиція третього гравця на ринку авторських кав'ярень м. Рівне, що пропонує унікальний продукт та систему обслуговування.

Соціокультурний ефект виявляється в унікальності деяких елементів обслуговування, комунікації, візуальних елементів бренду, які можуть вивести кав'ярню «\*\*\*\*\*» за межі звичайного підприємства громадського харчування та перетворити на соціокультурний проект міста Рівне.

Ці унікальні елементи повинні бути розроблені на різних рівнях стратегічного планування. Вибір маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою матриці Hofer Schendel, представленої на Рис. 3.3.

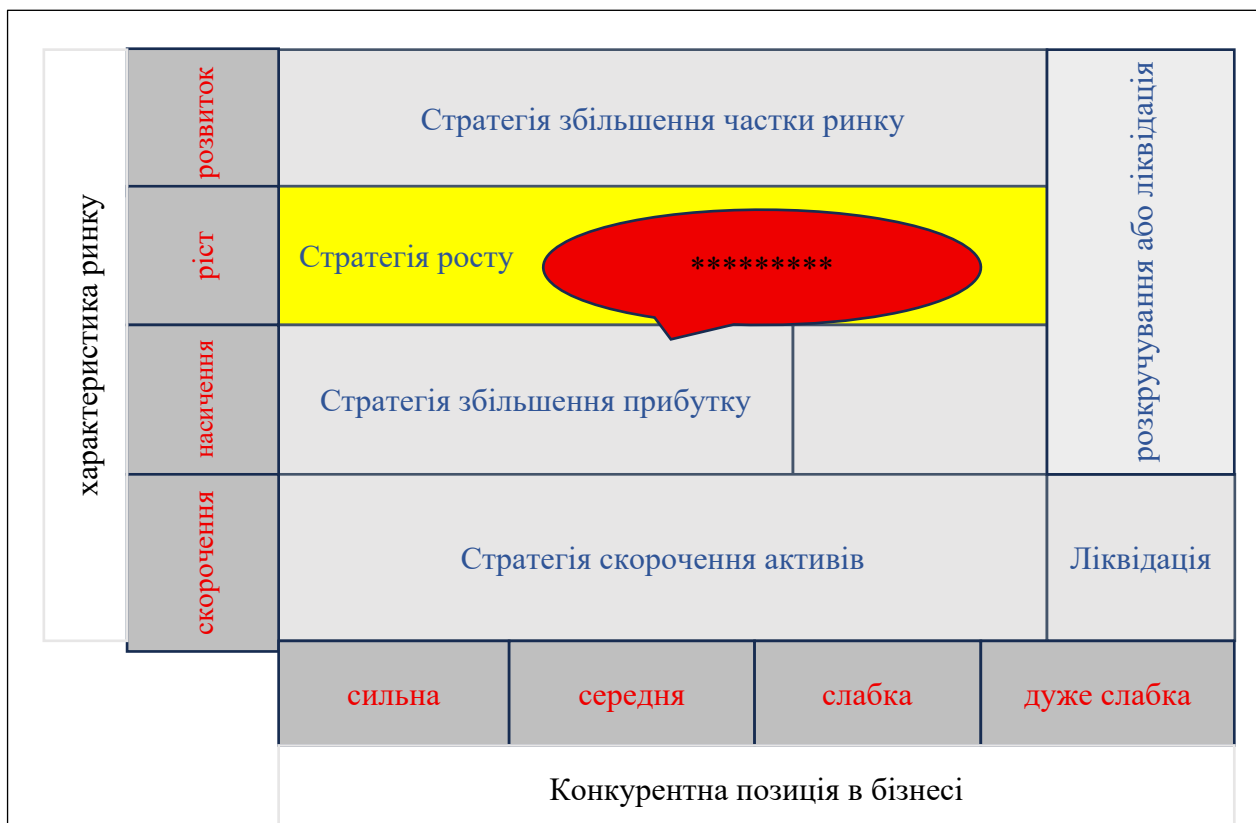


Рис. 3.3. Модель Hofer Schendel для кав'ярні «\*\*\*\*\*»

Орієнтуючись на показники даної моделі, можна відзначити, що для досліджуваної кав'ярні доцільно використовувати стратегію зростання, яка передбачає підтримку своїх позицій на існуючому ринку кав'ярень Рівненського мікрорайону та подальше завоювання ринку кав'ярень міста Рівне.

Доцільною є сфокусована стратегія постійного наступу в рамках товарно-диференційованого маркетингу, яка ґрунтується на тому принципі, що найкраща оборона – це наступ.

Розглянемо реалізацію цієї стратегії на трьох рівнях маркетингового планування:

- на корпоративному рівні як управління діяльністю кав'ярні «\*\*\*\*\*» з урахуванням вимог ринку, визначивши концептуальні та аналітичні аспекти діяльності;
- на функціональному рівні як узгодження зовнішнього та внутрішнього середовища кав'ярні;
- на інструментальному рівні, як управління попитом у рамках цільового сегмента.

Стратегічні дії за даними рівнями представлені на Рисунку 3.4.

Наступним етапом алгоритму формування маркетингової стратегії є моделювання основних показників діяльності підприємства GE (General Electric) / McKinsey. Експертна група, яка брала участь у проведенні PEST-аналізу, була залучена для формування стратегії кав'ярні за допомогою матриці «General Electric) / McKinsey».

Цей інструмент дозволить не тільки визначити можливу конкурентну позицію на ринку міста Тюмені, а й побачити пріоритетні напрями руху ресурсів бізнесу, що в умовах конкуренції на сучасному ринку є дуже важливим. Для формування матриці та оцінки факторів привабливості (таблиця 3.2) використовувалася експертна група. Насамперед експерти оцінювали відносну вагу фактору привабливості ринку таким чином, що сума важливості всіх факторів дорівнювала 100%. Далі кожен фактор оцінюється за шкалою привабливості від 1 до 6, де 1-найменше значення фактору, 6-найбільше значення фактору. Розраховується привабливість чинника за такою формулою.

### **Корпоративний рівень стратегії**

*Маркетингова орієнтація управління* - Бути першими у створенні значних конкурентних переваг, формувати відданість клієнтів та репутацію надійної та престижної кав'ярні, що надає продукт та обслуговування високої якості.

Посилення позицій марки та формування стійкого бренду серед кав'ярень міста Тюмені. Створення міцного бренду міського чи регіонального рівня сприятиме захопленню нових сегментів.

Основні маркетингові складові корпоративної культури:

- Фірмовий стиль;
- Унікальний образ бариста.

Місія, яка відбиває соціокультурний ефект для особистості – ми створюємо атмосферу, де ти відчуваєш смак життя .... твого кращого життя!

Місія, що відображає соціокультурний ефект для суспільства – ми створюємо міський простір, місце дозвілля, беремо участь у житті міста та робимо події!

### **Функціональний рівень**

*Сегментація та цільові сегменти*

Основа сегментації - поведінкова та соціально-демографічна ознака:

Жителі міста Тюмені, молоді люди віком 21-35 років, соціальний – працюючі.

- Любителі зручного та комфортного дозвілля
- Цінителі кави та кав'ярень. Одинак
- Світські люди
- Закохані пари
- Кавомани

*Позиціонування*

Клієнтоорієнтованість, професіоналізм, унікальність, креативність.

Орієнтація на створення чогось особливого, що відповідає потребам та смакам споживачів м. Тюмені та потребам суспільства.

Кафе "\*\*\*\*\*" - це Ваше ідеальне місце для приємних \*\*\*\*\*ей.

«Ми прагнемо дбати про те, щоб у нашій кав'ярні ви відчули себе щасливим і змогли насолодитися моментом усамітнення або спілкуванням з коханими за філіжанкою ароматного напою! Тут кожен бариста - ваш добрий приятель, чудовий співрозмовник і душевна людина!»

### **Інструментальний рівень**

*Товар, Ціна, Збут, Просування із відображенням соціокультурного ефекту*

Збільшення частки ринку шляхом:

- формування стійкого регіонального бренду у ніші «авторського кафе», «модного, екологічного міського простору».
- Збільшення зони покриття за рахунок відкриття нових точок торгівлі або розробки франшизи
- розробка КО-брендингу з провідними брендами суміжних сфер (модні фото-студії, фотографи, модельєри) за допомогою участі у міських проектах, проектах у рамках підтримки молодіжних ініціатив.

Участь та створення колаборацій з творчими колективами м. Тюмені, молодіжними проектами тощо.

Розширення лінійки товарів.

- Сегмент «клас нижче середнього»
- Сегмент «клас вище середнього» (за рахунок посилення торгової марки)

Для формування бренду рекомендується реєстрація товарної марки, яка дозволить збільшити активи кав'ярні з допомогою можливості монетизації авторського права, отриманого під час реєстрації.

Також реєстрація товарної марки дасть можливість розробки франшизи.

Рис. 3.4. Рівні розробки маркетингової стратегії для кав'ярні «\*\*\*\*\*»

Показники визначення положення кав'ярні «\*\*\*\*\*» по матриці «General Electric) / McKinsey» (таблиця 3.3) – це чинники конкурентоспроможності бізнесу над ринком м. Рівне для кав'ярні «\*\*\*\*\*».

Таблиця 3.3

Оцінка факторів привабливості ринку м. Рівне для кав'ярні «\*\*\*\*\*»

| Фактори привабливості ринку  | Відносна вага (значущість) фактору (A), % | Величина фактору привабливості (B) | Абсолютна оцінка фактору привабливості ( $Z = A * B / 100\%$ ) |
|------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Ріст ринку                   | 10                                        | 4                                  | 0,4                                                            |
| Розмір ринку                 | 15                                        | 3                                  | 0,45                                                           |
| Бар'єри входу та виходу      | 5                                         | 1                                  | 0,05                                                           |
| Сезонність                   | 10                                        | 2                                  | 0,2                                                            |
| PEST-дії                     | 20                                        | 5                                  | 1                                                              |
| Конкуренція                  | 40                                        | 6                                  | 2,4                                                            |
| Всього                       | 100                                       | -                                  | 4,5                                                            |
| Величина привабливості ринку |                                           |                                    | 4,5                                                            |

Таблиця 3.4

Оцінка факторів конкурентоспроможності кав'ярні «\*\*\*\*\*»

| Фактори                                                                                         | Відносна вага (значущість) фактору (A), % | Величина фактору привабливості (B) | Абсолютна оцінка фактору конкурентоспроможності ( $Z = A * B / 100\%$ ) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Частка ринку                                                                                    | 20                                        | 7                                  | 1,4                                                                     |
| Тенденції зміни частки ринку                                                                    | 10                                        | 4                                  | 0,4                                                                     |
| Кількість продукції                                                                             | 30                                        | 6                                  | 1,8                                                                     |
| Ефективність комунікації в аспекті залучення клієнтів                                           | 15                                        | 5                                  | 0,75                                                                    |
| Охоплення збутової мережі (кількість точок продажів)                                            | 5                                         | 1                                  | 0,05                                                                    |
| Технологічні переваги кав'ярні – наявність нового обладнання для зниження собівартості продукту | 10                                        | 3                                  | 0,3                                                                     |
| Імідж кав'ярні                                                                                  | 10                                        | 2                                  | 0,2                                                                     |
| Всього                                                                                          | 100                                       | -                                  | 4,9                                                                     |
| Величина привабливості ринку                                                                    |                                           |                                    | 4,9                                                                     |

Таким чином, використовуючи отримані показники можна визначити можливу конкурентну позицію кав'ярні над ринком міста Рівне (рисунок 3.5).

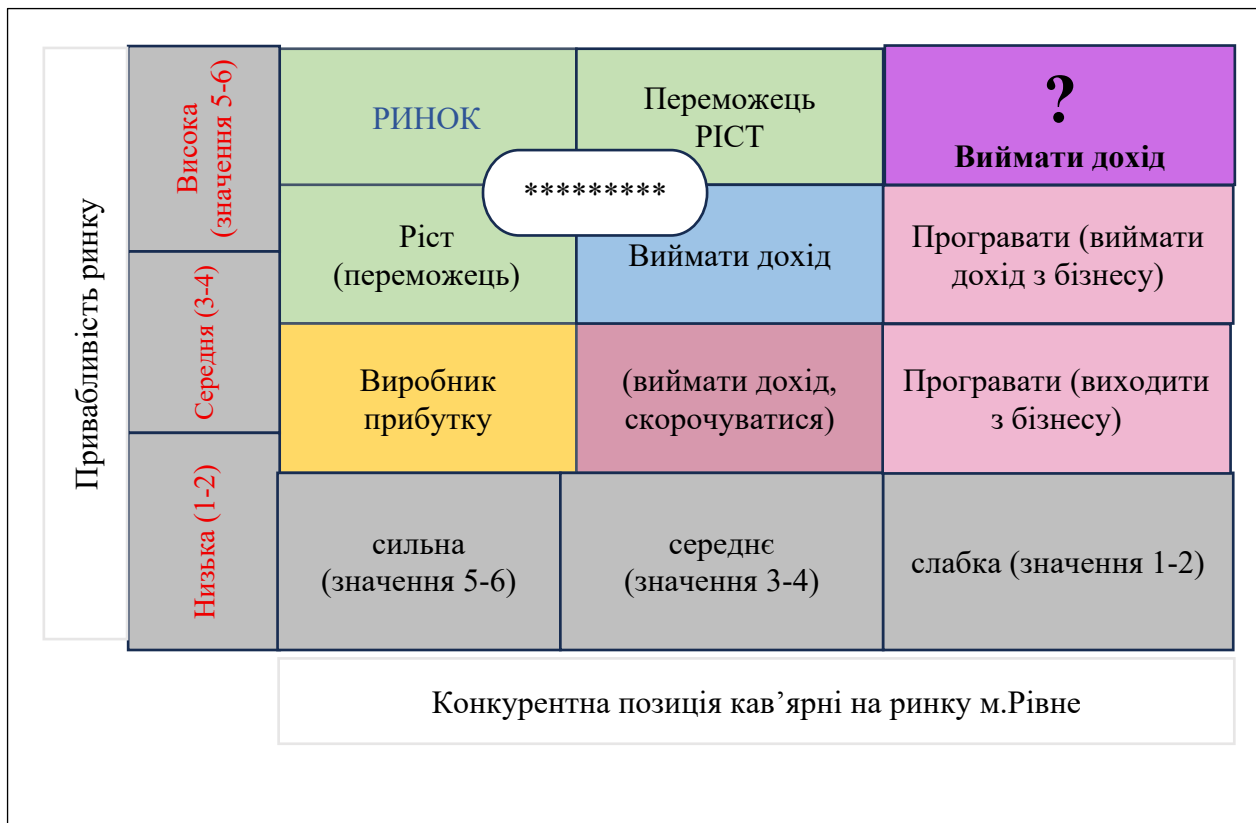


Рис. 3.5. Позиція кав'ярні «\*\*\*\*\*» на матриці GE (General Electric)/  
McKinsey

Згідно з положенням кав'ярні «\*\*\*\*\*» на матриці, привабливість ринку м. Рівне оцінюється за показниками вище середнього за достатньо сильної конкурентної позиції кав'ярні. Конкурентна стратегія, згідно даної матриці, вимагає посиленого зростання бізнесу, розширення сфери впливу, виходи нові сегменти.

Оскільки запропонований алгоритм спрямовано формування маркетингової стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності кав'ярні, то підсумковий блок включає оцінку ступеня досягнення поставленої мети та подальше коригування стратегії при необхідності. Тобто робота з оцінки конкурентоспроможності та коригування стратегії має бути постійним. Таким чином, орієнтуючись на запропонований актуалізований алгоритм розробки маркетингової стратегії, із застосуванням моделі Hofer Schendel була обрана для кав'ярні «\*\*\*\*\*» стратегія зростання, яка передбачає підтримку своїх позицій на існуючому ринку кав'ярень мікрорайону та подальше завоювання ринку кав'ярень міста Рівне. Сфокусована стратегія постійного настання у

рамках товарно-диференційованого маркетингу переслідує наступна стратегічна мета - позиція третього гравця на ринку авторських кав'ярень м. Рівне, що пропонує унікальний продукт та систему обслуговування.

Ця стратегічна мета має бути досягнута з урахуванням обраного соціокультурного ефекту, який має поширюватися на цільового споживача, а також відбиватися на мікрооточенні кав'ярні. Виражається даний соціокультурний ефект в унікальності деяких елементів обслуговування, комунікації, візуальних елементів бренду, які мають сприяти виведенню кав'ярні «\*\*\*\*\*» за межі звичайного підприємства громадського харчування та перетворити на соціокультурний проект міста Рівне.

Дані унікальні елементи запропоновані для розробки на всіх рівнях формування маркетингової стратегії:

- На корпоративному рівні соціокультурний ефект відбивається в основних маркетингових складових корпоративної культури, а саме в розробці унікального образу бариста, який не просто обслуговує клієнтів, а створює дружню атмосферу, має певні стандарти спілкування, унікальні характеристики особистості.

На цьому рівні соціокультурний ефект відбивається в місії кав'ярні, яка окремо орієнтується на особистість споживача та на громадськість, як складову мікросередовища.

Місія, що відбиває соціокультурний ефект для особистості – «Ми створюємо атмосферу, де ти відчуваєш смак життя .... твого кращого життя! ».

Місія, що відображає соціокультурний ефект для суспільства – Ми створюємо міський простір, місце дозвілля, беремо участь у житті міста та робимо події!».

- На функціональному рівні соціокультурний ефект відбивається в особливостях сегментації та профілі цільового сегмента, основою виділення якого стає поведінкова ознака.

Кав'ярня «\*\*\*\*\*» бачить у своїх цільових споживачах унікальних особистостей, які потребують не просто напою, а певних емоцій і культури

споживання (любителі зручного та комфортного дозвілля, цінителі кави та кав'ярень, світські люди і т.д.).

На цьому рівні позиціонування так само ґрунтується на соціокультурній складовій, де ще раз згадується образ бариста: «...тут кожен бариста - ваш добрий приятель, чудовий співрозмовник і душевна людина!», а так

А орієнтується на емоційне забарвлення споживання: «Ми прагнемо дбати про те, щоб у нашій кав'ярні ви відчули себе щасливим та змогли насолодитися моментом усамітнення чи спілкуванням з коханими...».

На інструментальному рівні місія, позиціонування знаходять своє відображення у конкретних заходах товарної, збутової, комунікативної політиці.

У товарній політиці пропонується зробити акцент на створення авторських рецептів напоїв та розробити підкріплення до даних товарів у вигляді унікальних назв, оформлення, упаковки, яка відповідатиме уявленням споживачів від екологічності та моди.

Основою для реалізації соціокультурного ефекту стає комунікативна політика кав'ярні. Елементи бренду (упаковка, маркування тощо) стають візуальним підкріпленням унікальності кав'ярні та продукту.

Акцент у комунікації пропонується зробити на спільних заходах з творчими колективами м. Рівне, молодіжними проектами, що можуть бути організовані у формі колаборацій з різних тем та бути представлені на різних майданчиках міста в рамках поодиноких PR-проектів, а також масових міських заходах.

Розробка КО-брендингу з провідними брендами суміжних сфер (модні фото-студії, фотографи, модельєри) за допомогою участі у міських проектах, проектах у рамках підтримки молодіжних ініціатив також буде сприятиме формуванню образу кав'ярні як міського проекту.

Подальша реєстрація товарної марки дозволить збільшити активи кав'ярні за рахунок можливості монетизації авторського права, отриманого при реєстрації та формування франшизи.

Таким чином, запропонований блок «Соціально – культурний профіль кав'ярні» в алгоритмі формування маркетингової стратегії та її взаємозв'язок з

елементами інших блоків, знайшли практичне відображення при розробка маркетингової стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*». Запропоновано інструменти та умови реалізації даної стратегії в найближчі п'ять років з враховуючи справжню конкурентну позицію кав'ярні на території міста Рівне.

## ВИСНОВКИ

Сучасний стан ринку кав'ярень досліджується безліччю маркетингових агентств, спеціалізованих маркетингових компаній, банками, а також періодичними виданнями. Ґрунтуючись на даних аналітиків, можна зробити висновки, що ринок кав'ярень з сьогодення демонструє такі тенденції:

- ринок споживання кави ще не повністю сформований і продовжується його активне зростання, незважаючи на конкуренцію на ринку громадського харчування та негативні фактори зовнішнього середовища.

- щорічний приріст за кількістю кав'ярень всіх типів в Україні становить у середньому 3%, особливо відзначається активний розвиток невеликих авторських мереж кав'ярень та кавових барів.

Згідно аналізу «України ринок кав'ярень та кафе-кондитерських 2024» за період з вересня 2023 року по вересень 2024 року кількість мережевих кав'ярень і кафе-кондитерських в Україні виросло на 812 точок і склало 10947 - близько половини економічно активного населення регулярно купує каву, причому 25% купують щодня.

У таких умовах стратегічне планування є єдиним способом прогнозування майбутніх проблем та можливостей кав'ярень, забезпечує вищому керівництву та власникам засіб створення плану на тривалий термін, основу для ухвалення рішення, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дій, сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення.

Реалізація маркетингової стратегії сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації над ринком кав'ярень.

Підтверджують цю гіпотезу такі висновки, які можна сформулювати за результатами нашого магістерського дослідження:

1. Підходи до розуміння конкурентоспроможності у зарубіжних та вітчизняних учених зводяться до думки, що це властивість будь-яких економічних об'єктів, а категорія «якість» може бути тотожною категорії «конкурентоспроможність». Тому для вирішення проблеми

конкурентоспроможності можуть залучатися традиційні методи вирішення економічних завдань, пов'язаних із проблематикою якості та ефективності.

2. Вивчення поняття дозволило сформулювати ознаки категорії «конкурентоспроможність»:

- конкурентоспроможність можна як властивість об'єкта ринкових відносин і як властивість суб'єкта;
- конкурентоспроможність явище динамічне, оскільки залежить від змін довкілля.

3. Проведений аналіз понять конкурентоспроможності дозволив уточнити і сформулювати власне визначення конкурентоспроможності підприємства – це ринкова величина, що динамічно змінюється, здатність підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги, що сприяють більш повному задоволенню конкретної споживчої потреби при фактичному або планованому збільшенні реального доходу.

4. Дослідження маркетингової активності кав'ярні «\*\*\*\*\*» зумовило необхідність проведення дослідження споживачів з метою формування стратегії кав'ярні зі суттєвою орієнтацією на специфічні характеристики цільового сегмента. В результаті проведеного опитування було сформульовано портрет цільового споживача кав'ярні «\*\*\*\*\*», основою якого стала поведінкова та психографічна ознака сегментації.

5. У дослідженні ринку кав'ярень визначено важливу специфіку даної сфери – кав'ярня стає соціокультурним явищем, яке існує та розвивається на тлі розвиненої культури споживання напоїв. В даний час кав'ярня не сприймається бізнесом і споживачами просто як підприємство комунального харчування, а стає ключовим елементом міської культури, відбиває образ сучасного городянина. Тому на формування ефективної стратегії маркетингу соціальна позиція чи соціальна концепція кав'ярні стає ключовим елементом, що впливає інші складові алгоритму розробки стратегії.

6. Для побудови успішної маркетингової стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*» актуалізовано універсальний алгоритм з урахуванням специфіки ринку кав'ярень, а також з урахуванням основних трендів кавової індустрії. У загальну

схему розробки стратегії вноситься блок «Розробка соціального профілю кав'ярні», який формується на основі глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища кав'ярні та містить короткий огляд вкладу конкретної кав'ярні створення сприятливого суспільного простору. Соціальний профіль кав'ярні може бути сформульований у вигляді гасла, ідеї, короткої образної характеристики бізнесу, змісту посилалися на мегатренди соціально – етичного маркетингу, такі як екологія, мобільність, глобалізація і т.д.

Ідея, сформульована в блоці «Розробка соціального профілю кав'ярні» стане основою для формування стратегічної мети та розробка конкурентних переваг кав'ярні. У свою чергу, стратегічна мета має утримувати чи викликати певний соціокультурний ефект для цільового ринку.

На підставі стратегічної мети для досягнення соціокультурного ефекту в рамках розробки стратегії необхідно приділити особливу увагу деяким елементам, що становлять різних рівнів стратегії.

Таким чином, додаткові блоки в алгоритмі формування стратегії дають можливість враховувати специфіку глобального ринку кав'ярень. трендів у цьому напрямі бізнесу.

7. На підставі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища кав'ярні, а також наявної маркетингової активності кав'ярні «\*\*\*\*\*», використовуючи актуалізований алгоритм була запропонована стратегія зростання. стратегічну мету - позиція третього гравця на ринку авторських кав'ярень м. Рівне, що пропонує унікальний продукт та систему обслуговування.

Соціокультурний ефект виявляється в унікальності деяких елементів обслуговування, комунікації, візуальних елементів бренду які можуть вивести кав'ярню «\*\*\*\*\*» за межі звичайного підприємства громадського харчування та перетворити на соціокультурний проект міста Рівне..

8. Вибір маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства було здійснено з допомогою матриці. Hofer/Schendel. Для досліджуваної кав'ярні доцільно використати стратегію зростання, яка передбачає підтримку своїх позицій на існуючому ринку кав'ярень Рівненського

мікрорайону та подальше завоювання ринку кав'ярень міста. Доцільна сфокусована стратегія постійного наступу в рамках товарно-диференційованого маркетингу, яка ґрунтується на тому принципі, що найкраща оборона - це наступ.

9. Оцінка результатів запропонованої стратегії проводилася за допомогою моделі GE (General Electric)/McKinsey. Даний інструмент дозволить не тільки визначити можливу конкурентну позицію на ринку міста Рівне та реалізації запропонованої стратегії, а й побачити пріоритетні напрямки руху ресурсів бізнесу, що в умовах конкуренції на сучасному ринку є дуже важливим.

10. Оскільки запропонований алгоритм спрямовано формування маркетингової стратегії як інструмента підвищення конкурентоспроможності кав'ярні, то підсумковий блок включає оцінку ступеня досягнення поставленої мети і подальше коригування стратегії при необхідності. Тобто робота з оцінки конкурентоспроможності та коригування стратегії має бути постійною.

Таким чином, запропонований актуалізований алгоритм формування маркетингової стратегії знайшов практичне відображення при розробці та впровадженні маркетингової стратегії кав'ярні «\*\*\*\*\*».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 612 с.
2. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-1> (дата звернення: 28.09.2025).
3. Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Канцур І. Г. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1280/1234> (дата звернення: 28.09.2025).
4. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 536 с.
5. Василюшин Р.Д. Розробка стратегії маркетингової діяльності підприємства: монографія. Суми: Козац. вал, 2015. 25–30 с.
6. Воронюк Т. А. Кав'ярня як різновид спеціалізованих закладів ресторанного господарства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2018. № 4. С. 310–316.
7. Воронюк Т. А. Корпоративна соціальна відповідальність кавового бізнесу як складник його конкуренто- спроможності (на прикладі корпорації Starbucks). *Інтелект XXI*. 2018. Вип. 5. С. 122–126.
8. Вплив російської війни в Україні на кавовий ринок України та світу. Coffee Story, 2024. URL: <https://coffeestory.in.ua/uk/articles/industriya/vliyanie-rossiiskoi-voiny-v-ukraine-na-kofeinyi-rynok-ukrainy-i-mira> (дата звернення 26.06.2025).

9. Громик О. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022 Том 5, № 2. С. 250–264.
10. Ільчук П.Г. Дослідження впливу факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств: монографія. Ужгород: УжНУ «Говерла», 2018. 181-187 с.
11. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
12. Карабаза І.А., Іванова Н.С. Маркетинг: навч. посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 88 с.
13. Карачина Н.П., Зозуля І.В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2016. №119. С. 165-172.
14. Карнаушенко А. С. Кавовий бізнес як один із перспективних напрямів підприємництва в Україні. *Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття*: матеріали міжнародної наукової конференції (Т. 1), 7 серпня, 2020 рік. Черкаси : МЦНД. С. 26–28.
15. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : Монографія. 2019, 252 с.
16. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364> (дата звернення: 17.07.2025).
17. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089/4018> (дата звернення: 28.08.2025).
18. Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаєк Н.В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11357/1/15.pdf> (дата звернення: 28.08.2025).
19. Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В.

Маркетингові дослідження: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 460 с.

20. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового : пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. – 2 вид. виправл. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2019. 224 с.

21. Кочкіна Н.Ю. Управління маркетингом: навч. посібник. Київ: Інтерсервіс, 2019. 284 с.

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

23. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2020. 270 с.

24. Маркетингове дослідження ринку кави – короткий огляд. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovoe-issledovanie-rynka-kofekratkij-obzor> (дата звернення: 11.09.2025).

25. Мангушев Д. В. Маркетинг послуг: навч.-метод. посіб. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2016. 168 с.

26. Матвійчук Т., Церклевич В. Психологія споживачів кави і компетентність баристи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 58. С. 99–106. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-58-14.pdf> (дата звернення: 11.09.2025).

27. Москвяк Я. Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 137–141.

28. Муштай В.А. Обґрунтування маркетингових можливостей підприємства та аналіз ризиків його діяльності : монографія. Суми: *Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит*, 2015. С. 154–162.

29. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача: навч.

посібник. Київ: ЦУЛ, 2014. 208 с.

30. Офіційний Сайт з відгуками про заклади сфери HoReCa «Foursquare». URL: <https://foursquare.com/> (дата звернення: 11.09.2025).

31. Офіційна сторінка ресторану «Кав'ярня «\*\*\*\*\*» у Instagram. URL: <https://www.instagram.com/amsterdamsterua/>

32. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. URL : <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 10.08.2025).

33. Приходько К. О., Маланюк В. Я. Особливості трансформації кав'ярні у коворкінг-простір. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації* : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11–12 квіт. 2019 р. Вид. центр КНУКіМ, 2019. С. 67–69.

34. П'ятницька Г. Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2 (дата звернення: 10.09.2025).

35. Споживання кави в Україні зростає швидше, ніж в інших країнах Європи. Сайт інвестиційного холдингу «ProCapital group». URL: [https://pro-capital.ua/ua/press\\_center/expert/potreblenie-kofe-v-ukraine-rastet-bystree,-chem-vdrugix-stranax-evropy-analitiki-pro-consulting.-delo.ua/](https://pro-capital.ua/ua/press_center/expert/potreblenie-kofe-v-ukraine-rastet-bystree,-chem-vdrugix-stranax-evropy-analitiki-pro-consulting.-delo.ua/) 1(дата звернення: 20.09.2025).

36. Сахно І.В., Часник М.О. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 4 (77). С. 81–86

37. Сахно І.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 276-280

38. Шканова О. М. Маркетинг послуг: навч. посіб. Київ: Кондор, 2017. 302 с.

39. Keefer, K. Restaurants are Investing and Innovating. 2021. URL: <https://squareup.com/us/en/townsquare/futureof-Restaurants> (дата звернення: 24.06.2025).

40. Global Specialty Coffee Market. Specialty Coffee Market, 2023. URL: <https://www.adroitmarketresearch.com/industry-reports/specialty-coffee-market> (дата звернення: 24.06.2025).

41. Coffee Beans Market. Imarcgroup. URL: <https://www.imarcgroup.com/coffee-beans-market> (дата звернення: 24.06.2025).

## **ДОДАТКИ**

АНКЕТА ДЛЯ ВІДВІДАЧІВ  
Наші УЛЮБЛЕНІ!

Допоможіть нам стати кращими для ВАС!

Приємний сюрприз за заповнену анкету – філіжанка кави в подарунок ;)

1. Чому Ви зайшли в гості саме до нас?

- Мені просто по дорозі
- Мені подобається як тут обслуговують
- Смачна кава та гарна компанія
- Іду сюди, щоб втекти від суєти

2. Як Вам наші ціни?

- Прийнятні
- Просто радують
- Хотілося б більше бонусів
- Так тримати!

3. Як Вас зустріли у нас та обслужили? Постав оцінку бариста

- Дуже погано (1)
- Хотілося б краще (2)
- Задовільно (3)
- Все добре (4)
- Так тримати! (5)

Тепер трішечки у Вас, наші УЛЮБЛЕНІ!

Вік:

- Менше 21 року
- 21 - 35 років
- Старше 35

В даний час:

- Навчаюся (школяр, студент)
- Працюю
- Відпочиваю

Ставлення до життя:

- Люблю насолоджуватися життям і всім, що приносить в ньому задоволення!
- Ціную все якісне, унікальне....і кава у тому числі!
- Тиша, усамітнення - все що мені потрібно
- Життя у русі, спілкуванні та тусовках!
- Просто закоханий!

Дякую за ваш час!