

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки  
(інститут)

Фінансово-економічний факультет  
(факультет)

Кафедра Маркетингу  
(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра  
(бакалавра, магістра)

студента Лось Руслани Станіславівни  
(П І Б)

академічної групи 075-18з-1  
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

на тему «Формування та впровадження ринкової стратегії  
компанії на ринку послуг громадського харчування м. Дніпра»  
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Пилипенко Г. М.			
<b>розділів:</b>				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Пилипенко Г. М.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Пилипенко Г. М.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Пилипенко Г. М.			
<b>Рецензент</b>				
<b>Нормоконтролер</b>	Магеррамова І.А.			

Дніпро  
2022

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра  
(бакалавра, магістра)

студенту Лось Р. С. академічної групи 075-18з-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)  
на тему «Формування та впровадження ринкової стратегії  
компанії на ринку послуг громадського харчування м. Дніпра»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 12 травня 2022 р. № 255-с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Аналіз теоретико-методологічних підходів до дослідження сутності та змісту ринкової стратегії підприємства. Виділення етапів еволюції поглядів на предмет дослідження та методи його вивчення. Вибір та обґрунтування методології власного дослідження.	25.04.2022 р. – 08.05.2022 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз внутрішнього мікросередовища підприємства. Дослідження макромаркетингового і мікромаркетингового зовнішнього середовища підприємства. Встановлення відповідності факторів внутрішнього середовища вимогам зовнішнього середовища. Виявлення та постановка управлінської проблеми.	09.05.2022 р. – 22.05.2022 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Дослідження позиції підприємства на галузевому ринку, модель його ринкової поведінки. Розбудова напрямків удосконалення конкурентної стратегії компанії на ринку послуг харчування.	23.05.2022 р. – 05.06.2022 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Підготовка роботи та її представлення на кафедрі.	06.06.2022 р. – 14.06.2022 р.

Завдання видано

\_\_\_\_\_

(підпис керівника)

Пилипенко Г. М.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 22.04.2022 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 13.06.2022 р.

Прийнято до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Лось Р. С.

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 102 с., 3 рис., 16 табл., 3 додатки, 59 джерел.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано діяльність підприємства громадського харчування ФОП «Касторних В.І.» як засновника кав'ярні «High hill coffee safe» на ринку міста Дніпра. Здійснено аналіз внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості та загрози) підприємства. У ході проведення маркетингового дослідження виявлено управлінську проблему закладу та сформовано ринкову стратегію, спрямовану на її вирішення та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є взаємовідносини між економічними суб'єктами з приводу досягнення стратегічних цілей на ринку послуг.

Предметом дослідження є процес формування та впровадження ринкової стратегії на ринку послуг громадського харчування міста Дніпра.

Мета кваліфікаційної роботи: вдосконалення теоретико-методичних та практичних положень щодо формування та впровадження ринкової стратегії на підприємстві.

Положення, що захищаються: для підвищення рівня рентабельності продажів підприємства, яке працює на ринку помірної концентрації, доцільно використати ринкову стратегію зростання, використовуючи для її впровадження маркетингові методи нецінового характеру.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані ФОП «Касторних В.І.» з метою підвищення рівня лояльності споживачів, залучення нових та розробки ринкової стратегії підприємства.

Кваліфікаційна робота має зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового стратегічного планування, маркетингового ціноутворення, поведінки споживача та ін. Результати роботи можуть бути використані на підприємствах громадського харчування міста Дніпра. Робота має застосування у сфері стратегічного маркетингу в галузі громадського харчування.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: вдосконалення старих заходів просування та впровадження нових.

У роботі використано такі методи досліджень: метод експертних оцінок, кабінетні дослідження, спостереження, ІFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА, ЛОЯЛЬНІСТЬ, ПОЗИЦІОНУВАННЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, РИНКОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ.

## ABSTRACT

Explanatory note: 102 pp., 3 figures, 16 tables, appendices, 59 sources.

In the qualification work the activity of the public catering enterprise in the market of the city of Dnipro was analyzed. An analysis of the internal (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats) of the enterprise was also carried out. During marketing research, the management problem of the institution was identified and market strategy was formed.

Object of development: the process of formation and implementation of market strategy in the enterprise.

The purpose of the qualification work: analysis and improvement of theoretical-methodological and practical provisions for the formation and implementation of strategy in the enterprise.

Protected provisions: in order to increase the level of profitability of sales of an enterprise that operates in market of moderate concentration, it will be advisable to use a market growth strategy, using certain measures to implement it.

Information on implementation (if available): the results of work will be used by FOP «Kastornykh V.I.» in order to increase the level of consumer loyalty, attract new consumers and develop market strategy of the enterprise.

Qualification work is closely related to the completed course work on marketing research, marketing strategic planning, marketing pricing, consumer behavior, etc. The results of the work can be used at public catering establishments in Dnipro. The work is applicable in the area of strategic marketing for catering.

Conclusions, proposals for improving of the object of development: improvement of old promotion measures and implement new ones.

The following research methods were used in the work: method of expert assessments, desk research, observations, IFAS-analysis, EFAS-analysis, PEST-analysis, SWOT-analysis.

**KEY WORDS:** ENVIRONMENTAL ANALYSIS, LOYALTY, POSITIONING, PROFITABILITY, MARKET STRATEGY, STRATEGY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	10
1.1 Поняття стратегії, її сутність та характеристика .....	10
1.2 Ринкова стратегія та її значення у маркетинговій діяльності підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ФОП «КАСТОРНИХ В.І.» ЯК ЗАСНОВНИКА КАВ'ЯРНІ «HIGH HILL COFFEE SAFE».....	23
2.1 Загальна характеристика підприємства ФОП «Касторних В.І.» та фактори його внутрішнього середовища .....	23
2.2 Особливості ринку кави як специфічного сегменту ресторанного бізнесу м. Дніпро.....	45
РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ «HIGH HILL COFFEE SAFE».....	52
3.1 Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на економічну діяльність «High hill coffee safe» .....	52
3.2 SWOT-аналіз кав'ярні та формування її ринкової стратегії .....	68
ВИСНОВКИ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	85
ДОДАТКИ .....	91

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах економічного розвитку будь-який господарюючий суб'єкт зустрічається з потужною конкуренцією, яка спонукає його працювати ефективно. Тільки ті фірми, які здатні впроваджувати інновації, застосовувати нові форми організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечити ефективні системи управління, можуть розраховувати на довготермінову прибутковість. Ринок України, на якому представлені кав'ярні можна оцінити як такий, що досить стрімко розвивається. Такий швидкий розвиток в першу чергу зумовлений появою на ринку кав'ярень закладів, що позиціонують себе як «кав'ярні третьої хвилі».

У місті Дніпро розташовано чимало закладів подібного плану, через що виникає високий рівень конкуренції. Кав'ярні змагаються між собою за якістю зерна, технологією приготування, швидкістю обслуговування, атмосферою закладу та просуванням кавової культури у широкі маси. Через недоцільність впровадження цінових стратегій та специфічність ринку виникає потреба у використанні ретельно підібраної ринкової стратегії розвитку підприємства в залежності від його сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, що можуть виникнути з боку зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження діяльності підприємства та його конкурентів на ринку послуг кав'ярень третьої хвилі та впровадження ринкової стратегії відповідно до результатів дослідження є досить актуальною темою, яка має вагомим теоретичне та практичне значення.

*Метою дослідження* є вдосконалення теоретико-методичних та практичних положень щодо формування та впровадження ринкової стратегії на підприємстві.

*Задачі дослідження.* Відповідно до мети дослідження були сформовані наступні питання та завдання, які були вирішені в процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

– вивчити теоретичні основи формування та впровадження ринкової стратегії підприємства;

- надати загальну характеристику підприємства ФОП «Касторних В.І.»;
- здійснити аналіз внутрішнього маркетингового середовища кав'ярні «High hill coffee cafe»;
- визначити особливості ринку на якому діє підприємство ФОП «Касторних В.І.»;
- дослідити стан зовнішнього маркетингового середовища, який здійснює вплив на діяльність кав'ярень 3-ої хвили;
- виокремити управлінську та маркетингову проблеми відповідно до результатів проведеного дослідження;
- обґрунтувати вибір стратегії для закладу «High hill coffee cafe»;
- навести приклади заходів, за допомогою виконання яких можна вирішити проблеми підприємства.

*Об'єктом дослідження* є взаємовідносини між економічними суб'єктами з приводу досягнення стратегічних цілей на ринку послуг.

*Предметом дослідження* є процес формування та впровадження ринкової стратегії на ринку послуг громадського харчування міста Дніпра.

*Методи дослідження.* Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи були застосовані наступні наукові методи проведення дослідження:

- аналіз статистичних даних – з метою вивчення розвитку ринку, на якому діє досліджуване підприємство, оцінки власного місця на даному ринку відносно головних конкурентів та дослідження їх діяльності;
- польові дослідження, у вигляді власних спостережень з метою виявлення та оцінювання факторів, що мають вплив на підприємство, а також вивчення споживачів та їх уподобань;
- експертний метод – був застосований для надання оцінки маркетинговим факторам, які мають свій певний вплив на ринок та діяльність підприємства на ньому.
- фінансово-економічний аналіз найголовніших показників, що стосуються діяльності підприємства ФОП «Касторних В.І.» – з метою

виокремлення управлінської та маркетингової проблеми для визначення управлінської проблеми та подальшої оцінки того, яку ефективність мали заходи, що були запропоновані для вирішення проблем.

– математичні методи – для обчислення показників, що мають відношення до аналізу діяльності підприємства;

– специфічні методи дослідження, які були використані при написанні роботи – IFAS-аналіз та EFAS-аналіз, PEST-аналіз та SWOT-аналіз, результати яких мають вплив на формування стратегії підприємства.

*Інформаційною базою* слугували статистичні дані, підручники та наукові публікації відомих фахівців, результати власних спостережень, інформація, що була надана підприємством та ін.

*Положення, що захищаються.* Для збільшення показників рентабельності продажів підприємства ФОП «Касторних В.І.» є доцільним використання ринкової стратегії зростання, заходи якої будуть спрямовані на лояльність відвідувачів та підвищення якості позиціонування товару.



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 1.1 Поняття стратегії, її сутність та характеристика

Поняття «стратегія» знайшло відображення у багатьох наукових працях різних представників економічної теорії та економістів-практиків, що займаються проблемами маркетингу, менеджменту та організації бізнесу. Згідно словникових видань, термін «стратегія» бере своє походження від грецького *strategia* (*stratus* – військо, *ago* – веду) та означає загальний план дій, що розроблений на довгий період часу, або спосіб досягнення складної мети у військовій справі, а згодом у будь-якій діяльності людини [23, с.1399].

Таке широке розуміння сутності поняття «стратегія» набуває своєї конкретизації у цілому ряді визначень, які у залежності від сфери його застосування, методологічних прийомів дослідження та безпосередніх цілей використання концентрують увагу на тій чи іншій характеристиці причинно-наслідкових відносин. Саме тому в сучасній науковій літературі ми зустрічаємо безліч трактувань цього економічного поняття.

Здійснюючи аналіз літературних джерел з даної проблеми, в першу чергу зосереджується увага на широкому розповсюдженні тлумачення поняття «стратегія» як загального поняття, що відображає діяльність економічних суб'єктів. Наприклад, Ш. М. Остер визначає стратегію як «...зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим» [14, с. 33]. А. Мак Х'юг у свій час розглядала стратегію як певну поведінку під час прийняття майбутніх рішень та дій [10]. Навіть ці два визначення стратегії дають уявлення про те, що вони і подібні до них, відображаючи активну сторону взаємодій економічних суб'єктів, позбавлені конкретності. А, отже, вони можуть мати велику кількість вільних тлумачень і не дадуть очікуваних результатів при їхньому використанні у різних сферах управлінської діяльності. Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер зазначили, що

стратегія визначається як процес формування місії фірми, її цілей та подальшого процесу впровадження методів їхнього втілення у життя [17]. Отже, вони мають бути конкретизованими.

Серед усіх підходів, представлених у науковій і навчальній літературі, найбільш розповсюдженим є конкретизація стратегій через процес і через результат, що характерно для так званих старого і нового підходів. В економічних наукових джерелах увага приділяється взаємозв'язку понять старого та нового підходу до тлумачення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату». У старому підході за основу взято концепцію стратегічного планування, яке стало початком швидкого розвитку стратегічного менеджменту. Такий підхід надавав стратегії визначення «плану», а процес під час якого вона набуває свого формування, отримав визначення довгострокового планування.

Під час написання своєї роботи «Стратегія і структура» А.Д. Чандлер у 1961 р. дав визначенню стратегії організації поняття «встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [8, с. 21]. У цьому визначенні помітно, що тлумачення стратегії подається як метод розподілу ресурсів між наявними та запланованими у майбутньому видами діяльності, що повинні привести підприємство до поставленої мети. Відповідно до даної інформації стратегію можна сприймати як упорядковані методи досягнення мети, або план щодо спрямування до цілей підприємства. В цьому випадку автор наголошував, що для процесу вибору та розробки планування діяльності необхідно притримуватися раціонального планування. Таку ж саму думку мають й інші американські вчені та дослідники.

У. Глюк також дав терміну «стратегія» визначення уніфікованого, інтегрованого та чіткого плану, який було розроблено таким способом, щоб мати впевненість у досягненні успіху щодо виконання цілей підприємства [5]. Відповідно до цієї концепції, стратегія має зв'язок із стратегічним плануванням, мета якого є встановлення цілей та впровадження стратегічного

плану щодо їх досягнення. Відповідно до цього, можна прийти до висновку, що стратегія має не лише гарантувати впевненість відносно виконання цілей, але й забезпечувати їх виконання. Такі американські дослідники, як М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі дали визначення стратегії як детальному всеосяжному плану, що має забезпечувати виконання місії підприємства та досягнення поставлених цілей стратегію [11].

Такі тлумачення не знайшли підтримки у новому підході, який зазначає, що стратегія скоріше є результатом прийняття стратегічних рішень під час процесу діяльності, а не у більшій мірі результатом планування. Адже ще у військовій справі було доведено, що через мінливість дій протилежної сторони, є необхідність мати певний набір дій щодо можливого реагування на ту чи іншу ситуацію, який буде скеровувати військово до виконання поставлених цілей та намірів. Тому стратегія розглядалася скоріше не як чітко побудований план, якого необхідно дотримуватися, а як логіка дій, яка може змінюватися відповідно до ситуації.

Розуміння поняття «стратегія як результат», що притаманне новому підходу, пов'язане з визначенням цілей і дій у зв'язку з необхідністю конкретних настанов для стратегічної діяльності. У цьому випадку виділяють наступні методи. У більшості випадків стратегія узгоджується з ринковою позицією, вживаючи заходів для зміцнення конкурентних позицій і збільшення частки на «своєму ринку» в прагненні завоювати нові та інші ринки.

У більш широкому розумінні стратегія – це конкретна позиція в середовищі, в якій знаходиться підприємство, відношення до внутрішнього та зовнішнього середовища, спроба ефективно адаптуватися до зовнішніх, неконтрольованих факторів і необхідних змін у внутрішньому середовищі підприємства метод спроба. Елементи та їх комбінації розглядаються як моделі, до яких організації прагнуть наблизитися. З іншого боку, стратегію як ціль управління можна визначити як ідеальну модель бізнесу, яка реалізує «бачення» менеджерів і власників і будується за допомогою SWOT-аналізу.

Прихильність до нового підходу можна побачити у класичних працях американських дослідників М. Портера, І. Ансоффа та П. Друкера, а також канадського вченого Г. Мінцберга, згідно з якими стратегія визначається через необхідність конкретних орієнтирів для стратегічної діяльності. Так, І. Ансофф використав концепцію стратегічного управління для формулювання парадигми стратегічного успіху. Визначивши типи поведінки бізнес-структур, вчений у своєму дослідженні зробив висновок: «Стратегія – це складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасні компанії можуть протистояти мінливим умовам» [6, с. 86]. По суті, стратегія – це набір правил прийняття рішень, які організація може керувати у своїй діяльності. Стратегія тут є ядром, навколо якого обертаються всі види виробничо-економічної діяльності, і, крім того, стратегію іноді розглядають як «блеф» або «хитру тактику», яку визначають як певний інструмент для перемоги в конкурентній боротьбі. З такою бравадою, виходячи з суто психологічних аспектів, можна «захопити своїх конкурентів».

Однак І. Ансофф вважає, що досвідчений бізнесмен завжди може розгледіти успіх тієї чи іншої геніальної стратегії для компанії. У своїй книзі «Нова корпоративна стратегія» він розрізняє стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Вчений вважає, що стратегічне планування зосереджується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент – на досягненні стратегічних результатів. Важливим висновком І. Ансоффа є те, що стратегія призначена не лише для всієї організації. Стратегія може мати окремий організаційний компонент (об'єкт стратегічного управління), який може бути основним напрямком діяльності керівників залежно від стану справ в організації або щодо змін зовнішнього середовища [6].

М. Портер, один із провідних вчених у галузі стратегічного управління, спирається на ідею ланцюга цінності та пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між різними компонентами організації, щоб визначити, як і де підвищується цінність. В цьому випадку стратегія розглядається як спосіб позиціонування фірми відносно галузі, на якій вона

представлена. Вчений вважає, що ефективна конкурентна стратегія передбачає наступальні чи оборонні дії, що вживаються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил. У широкому значенні тут можна застосувати кілька підходів: таке позиціонування фірми, у якому її потенціал забезпечував би найкращий захист від існуючого набору конкурентних сил; вплив на баланс сил через стратегічні заходи для поліпшення відносної позиції фірми; або виявлення змін факторів, що лежать в основі конкурентних сил, реагування на ці зміни і цим використання цього при виробленні стратегії, що відповідає новому конкурентному балансу сил, до того, як їх виявлять конкуренти.[15, с. 73].

Золотою серединою розуміння терміну «стратегії» відносно нового та старого підходів стало твердження американських фахівців Дж. Б. Куїнна та Г. Мінцберга, які дали визначення стратегії як «плану, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії в певне узгоджене ціле» [16, с. 212]. На їхню думку, план не носить жорсткий характер виконання дій. Одним із головних, на думку авторів, виступає поняття єдності. Автори звертаються також до терміну «тактика», що виражає «короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, які використовуються для досягнення цілей». Тому адаптивність є одною з найбільш значимих ознак та характеристик тактики, а призначення стратегії зводиться до того, щоб визначити межі та направлення адаптивності, «вибудувати концепцію, досить сильну та потенційно гнучку для того, щоб організація досягла поставлених цілей всупереч усім непередбачуваним втручанням зовнішніх сил» [16, с. 212].

Отже, виходячи з вищевикладеного, головною ознакою та характеристикою тактики є саме адаптивність. А головне завдання стратегії має сенс у визначенні межі та напрямку адаптивності, «вибудувати концепцію, досить сильну та потенційно гнучку для того, щоб організація досягла поставлених цілей всупереч усім непередбачуваним втручанням зовнішніх сил» [16, с. 213]. Таке поняття має схожість з розумінням стратегії як

поведінки, адже в «теорії ігор» значення стратегії подають як «складний план, план, що визначає вибір у будь-якій імовірнісній ситуації» [16, с. 230].

В даних визначеннях велике значення надається адекватній реакції підприємства на те, який вплив на нього здійснюють зовнішні чинники та обставини. Згідно до цього метою стратегії є досягнення цілей, незважаючи на вплив різних внутрішніх і зовнішніх чинників та обставин. Для цього необхідно дослідити та врахувати увесь можливий подібний вплив та сформуванню ряд стратегічних дій. Якщо б усі впливи на підприємство були б стовідсотково передбачуваними, то формування стратегії являло б собою чіткий план майбутніх послідовних дій. Подібний спосіб часто використовується для формування стратегії підприємства, яке здійснює свою діяльність у сталому середовищі. Проте подібний підхід є недоречним за умови планування здійснення певного інноваційного прориву у своїй діяльності. В цьому випадку неможливо передбачити реакцію середовища та сформуванню чіткі дії підприємства на подібний вплив. Тому залишається лише створити загальний підхід, який буде використано для виконання поставлених завдань.

За визначенням Г. Гольдштейна, стратегія – це система дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації [51]. Необхідно звернути увагу, що це визначення розділяє поняття «цілі» та «завдання» та є підґрунтям розуміння стратегії з боку стратегічного управління, адже для досягнення цілей необхідно виконати ряд завдань, успіх виконання яких залежить від управління процесами реалізації. А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд стверджують, що стратегія складається з дій та підходів, що впливають на конкурентоздатність підприємства та успіх його керуванням. За їх думкою планові та поведінкові сторони стратегії пов'язані між собою. Відповідно до цього, стратегія дозволяє зрозуміти, як саме буде працювати та зростати підприємство та які дії і методи будуть використовуватися з метою отримання результату та ефекту, які були заплановані [18]. Згідно з цією позицією стратегію можна розглядати як

модель поведінки підприємства на ринку, що включає в себе організацію дій з досягнення цілей.

Узагальненням всіх існуючих підходів до визначення сутності поняття «стратегія», що представлені у зарубіжній науковій літературі, є позиція вже згаданого нами Г. Мінцберга, який вивчив стратегічну поведінку великих компаній на конкурентному ринку і зробив висновок, що «стратегія – це не просто план, а низка рішень і дій» [13, с. 469]. В його найбільш популярній книзі «Школи стратегій», написаній у співавторстві з Б. Альстрендом та Дж. Лемпелем, стратегія «виникає» через організаційне поширення, а не реалізується групою стратегів, які можуть передбачити майбутнє. Стратегія – це не серія планів, а скоріше це відправна точка. Вчені знімають існуючі суперечки у термінології та показують об'єктивну несуперечність визначень стратегії і як плану, і як дій. Таким чином, «обидва формулювання є абсолютно рівноправними: організації розробляють плани на майбутнє і виводять принципи поведінки зі свого минулого. Одну ми назвемо намічена (передбачена, заздалегідь запланована) стратегія, а іншу - здійснювана. Виникає важливе питання: чи стратегія, що завжди здійснюється, виростає з наміченої? (З досвіду очевидно, що стратегії, які заздалегідь розробляються, не завжди перетворюються на реалізовані)» [12, с.17].

Спроби надати вичерпне формулювання сутності і змісту поняття «стратегії» робились і вітчизняними фахівцями. Так, провідний спеціаліст в теорії галузевих ринків А. І. Ігнатюк підтримує підхід нової школи до визначення стратегій і вказує, що «конкурентні відносини фірми реалізуються в її стратегії, яка розуміється у широкому сенсі, як свідома, цілеспрямована поведінка фірми у короткостроковому та довгостроковому періодах. Формуючи стратегію, фірма враховує поведінку інших економічних агентів, в першу чергу конкурентів, а також попит та урядову політику. Фірма впливає на попит, формуючи переваги споживачів шляхом реклами та інших маркетингових заходів; намагається взаємодіяти з урядом, прагнучи отримати бажане оподаткування, мита, квоти, субсидії, прийняття антимонопольних

законів та виключень з них; активно впливає на структуру ринку шляхом злиття, поглинань, запобігання входженню нових фірм тощо. Найбільшим прагненням кожної фірми є збільшення власної ринкової влади, а у крайніх формах – набуття монопольного становища на ринку» [59, с. 9].

М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієва стверджують що, «стратегія – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей. За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій» [41, с. 103].

У той же час З. Шершньова та С. Оборська мають думку про те що «стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики». Відповідно до цих висловлювань стратегія характеризується наявністю таких дій: дефініцією напрямків виконання цілей; відтворення взаємозв'язку між фірмою та зовнішнім середовищем; виокремлення складності організації внутрішнього середовища; створення стратегічного плану; постійні зміни плану дії відповідно до процесу діяльності фірми» [56, с. 22].

Відсутність одного загального значення терміну «стратегія» свідчить про те, що велику роль у розумінні даного поняття має фактор її значення для певної організації. Це залежить від особливостей умов господарювання кожної держави чи регіону, що впливають на діяльність організацій. Стратегія має існувати відповідно до конкретного призначення та мати зміст, що відповідає умовам, за яких фірма здійснює свою діяльність. Для підтвердження даної думки великого значення набувають слова Г. Мінцберга, який вважав, що «кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній



розвиток узагалі»[ 16, с.366 ]. Також варто зазначити, що є загальні положення та поради щодо створення стратегій підприємств, які базуються на розумінні терміну «стратегія» з огляду на стратегічний менеджмент.

Управлінський підхід щодо конкретизації цього терміну був основою дослідницького проекту «Стратегічні документи соціально-економічного розвитку», що був створений у 2003 р. спеціалістами Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції, та фахівцями Програми розвитку ООН, проте у підсумку вони отримали одразу три визначення:

- довгострокова підсумкова сукупність рішень, що залежать одне від одного та формують пріоритет напрямку розвитку;
- система цілей та інструментів, що створені для їх досягнення; те, що пов’язує тактичні короткострокові дії у систему, яка забезпечує високий результат... у цілому за стратегічний період;
- довгостроковий узагальнений план управління обраною сферою або системою [50].

Відповідно до цього, стратегією не можна вважати будь-які управлінські рішення, навіть якщо вони якимось чином пов’язані та орієнтуються на довгострокову перспективу. Тому що, якщо стратегічні цілі, не взаємопов’язані з можливостями фірми, не можуть забезпечити її благополучне існування у довгостроковій перспективі, то така «стратегія» не має сенсу, адже, зрештою, суперечить сенсу існування свого суб’єкта. Отже, відповідно до вищесказаного матеріалу, саме визначення поняття «ринкова стратегія» повинне мати якийсь виокремлений цільовий критерій, і його необхідно розглядати як обов’язкову характеристику стратегії.

## **1.2 Ринкова стратегія та її значення у маркетинговій діяльності підприємства**

Ринкова стратегія, як правило, пов’язується із діяльністю компанії і, зазвичай, базується на певній ринковій меті. Вона розробляється у

відповідності до поставленої мети, яка визначає певний часовий відрізок, на який буде впроваджено дану ринкову стратегію. Кожна фірма впроваджує свою ринкову стратегію, яка залежить від того який вид діяльності має компанія та які послуги чи товари вона пропонує споживачеві.

З метою визначення сутності поняття ринкової стратегії, необхідно розібратися із тлумаченням даного терміну. Велика кількість науковців дали своє визначення терміну «ринкова стратегія». За словами І. Ансоффа «ринкова стратегія фірми передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування оптимального рішення» [6, с.157]. Експерт з маркетингу П. Фіск мав наступні думки про ринкову стратегію: «ринкова стратегія є основою бізнес-стратегії, яка є найвищою інстанцією для маркетологів та яка впливає на всі напрями розвитку бізнесу, фокус та пріоритети» [9, с.135]. Відповідно до даних з термінологічного словника за редакцією А. Старостіної «ринкова стратегія (market strategy) – це усвідомлений спосіб завоювання ринку за допомогою певних методів та інструментів аналізу ринкових можливостей та відбору цільових ринків» [47, с. 63].

Враховуючи різні визначення терміну «ринкова стратегія» можна виокремити певні особливості, за допомогою яких можна визначити ринкову стратегію зі сторони маркетингу та відокремити її від інших стратегій. Відповідно до визначень, які подано вище, можна прийти до висновку що він є досить багатостороннім за своєю суттю, адже кожне трактування подає визначення сутності даного терміну з різних сторін. Після розгляду різних тлумачень терміну «ринкова стратегія», можна сформулювати загальне значення: ринкова стратегія – це використання різних інструментів маркетингу за допомогою здійснення аналізу факторів зовнішнього середовища фірми з метою конкурентної позиції на певному ринку.

Згідно до інформації, що викладена у статті І.Ф. Кошелупова, існує два різних види ринкової стратегії: товарно-ринкова стратегія та ресурсно-ринкова стратегію, водночас вони обидві входять до складу стратегії щодо

забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до роздумів автора, товарно-ринкова стратегія відповідає за рішення питань що стосуються асортименту та номенклатури продукції, а також їх оновлення; виробництва та його масштабів; якості представленої продукції; реклами, яка застосовується фірмою; обслуговування споживача та ціноутворення на підприємстві. У той час ресурсно-ринкова стратегія відповідає за рішення питань відносно обсягів ресурсних запасів, якості ресурсів якими володіє підприємство та поведінки на ринку ресурсів [37].

Велика кількість науковців мають подібні думки щодо того, що товарно-ринкова стратегія має на увазі сукупність стратегічних рішень відносно продукції (номенклатура, її асортимент та обсяг) та методів її реалізації. Таке трактування говорить про те, що даний вид стратегії складається з двох груп рішень: група, що стосується конкретно товару, та група, яка включає в себе рішення щодо просування та реалізації товару на ринку. Тобто така стратегія включає дві: власне товарну стратегію та стратегію підприємства на товарному ринку. Таким чином товарна стратегія розгалужується на номенклатурно-асортиментну, об'ємно-масштабну та інноваційну стратегії. Доцільно, під товарно-ринковою стратегією розуміти поєднання стратегічних рішень, які формулюють асортимент, номенклатуру, якість та об'єми виробництва, а також методи просування і реалізації товарів чи послуг.

Більшість дослідників вважають, що неправильно ідентифікувати маркетингову стратегію як ринкову [31]. Маркетингова стратегія – це політика ринкової діяльності підприємства та поєднання стратегічних маркетингових рішень, які розраховані на довгостроковий період. Вона включає в себе наступні стратегії: ринкову, товарну, стратегію позиціонування, марочну стратегію, цінову стратегію та стратегію маркетингових комунікацій. Ринкова стратегія включає в себе стратегію зростання, стратегію охоплення ринку та конкурентну стратегію [48].

Маркетингова стратегія подібна до ринкової таким самим вибором мети, дій та ресурсів підприємства, але реалізується з метою здійснення

маркетингових досліджень (споживачів, ринку та конкурентів). Маючи результати таких досліджень підприємство формує ринкову стратегію, яка має відповіді на питання: «Який товар необхідно продавати?», «Яку позицію слід вилучити з асортименту?», «Яких змін та перетворень має зазнати підприємство?» та «Що для цього необхідно мати чи зробити?», «Які дії необхідно втілити для того, щоб товар був затребуваний на обраному ринку?». З метою вирішення поставлених питань керівникам бізнесу доступні три напрямки, за допомогою яких можна сформувати доцільну стратегію.

Перший напрямок – це робота з певним виокремленим сегментом ринку. Для збільшення кількості споживачів необхідно здійснювати великі маркетингові та рекламні заходи, проте якщо зосередити свою увагу на певному сегменті, то витрати на маркетинг та просування значно зменшуються. Якщо пропозиція підприємства відповідає можливостям споживача, а продукція є затребуваною, то продажі значно зростуть і необхідно бути готовим, для того щоб задовольнити попит на товар та не прогавити можливість для розвитку.

Другий напрямок відображає дії, що стосуються зниження витрат підприємства. Для зменшення витрат на підприємстві необхідно прийняти міри щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів, аби за допомогою низьких цін привернути увагу велику кількість споживачів на даному ринку. Перевагами цього напрямку є те, що немає великої потреби у проведенні детального маркетингового дослідження, що зменшує витрати підприємства.

Третій напрямок спрямований на завоювання лідерських позицій на ринку, за рахунок спеціалізації на виробництві якогось одного конкретного товару. В цьому випадку підприємство прагне запропонувати товар найкращої якості та за високою ціною, яка має покрити витрати на науково-технічний розвиток фірми та виробництво якісної продукції. Незважаючи на високу ціну, у даному випадку товар користується попитом серед споживачів.

Компанія також може пристосувати ринкову стратегію окремо для кожного ринку, зосередивши зусилля на найкращих для компанії цільових

ринках, відповідно до їх потреб та вподобань. Найбільшою перевагою на сьогоднішній час наділені середні та малі підприємства, але вони гнучкі та їм легше пристосуватися до вимог та змін на ринку ніж великим підприємствам. Невеликому підприємству не має потреби використовувати велику кількість маркетингових інструментів, воно може зосередити свою увагу на обмеженій кількості, комбінуючи їх між собою та застосовуючи на тому напрямку, де воно має найбільше переваг [31].

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ФОП «КАСТОРНИХ В.І.» ЯК ЗАСНОВНИКА КАВ'ЯРНІ «HIGH HILL COFFEE CAFE»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства ФОП «Касторних В.І.» та фактори його внутрішнього середовища

Підприємство ФОП «Касторних В.І.» було створено відносно недавно – 8 липня 2019 року як кав'ярня, що функціонує під назвою «High hill coffee cafe» (знаходиться за адресою м. Дніпро, вул. Баррикадна 5а). Ініціатива створення закладу належить синові засновника ФОП «Касторних В.І.», який у свій час зацікавився культурою споживання кави та поставив собі за мету створити заклад з найсмачнішою кавою в місті та популяризувати культуру її споживання.

Фізична особа-підприємець (ФОП) згідно з українським законодавством – це фізична особа, яка реалізує свою здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик діяльності з метою отримання прибутку. ФОП є суб'єктом господарювання з моменту державної реєстрації і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, в тому числі і майном, набутим не у зв'язку зі здійсненням підприємницької діяльності [53]. Досліджуване підприємство належить до другої групи оподаткування, яка характеризується певними особливостями, що представлені в узагальненому вигляді в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Характеристика 2-ої групи платників єдиного державного податку

	2 група
Суб'єкт	Фізичні особи
Дохід	< 1,5 млн грн./рік
Ставки єдиного податку	≤ 20 % мінімальної заробітної плати
Кількість працівників	< 10

## Продовження таблиці 2.1

Податковий період	1 рік
	2 група
Види діяльності	Послуги, виробництво / продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства. Платники податку цієї групи можуть надавати послуги/ здійснювати продаж товарів лише населенню та/або платникам єдиного податку

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Діяльність підприємства регулюється Законами України «Про захист справ споживачів», «Про підприємництво», а також іншими нормативними документами та законодавчими актами. Згідно статті 55 Господарського кодексу України усіх суб'єктів господарювання можна поділити на суб'єкти мікропідприємництва, малого підприємництва, середнього або великого підприємництва. ФОП «Касторних В.І.» належить до суб'єктів мікропідприємництва [4].

Суб'єкти мікропідприємництва – це фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [1].

За організаційно-правовою формою дане підприємство є приватним, адже воно засноване на власності фізичної особи. Згідно з законодавством України власник одночасно є підприємцем, власність і управління в даному випадку не розмежовуються. За формою власності це одноосібне підприємство, адже воно засноване однією людиною. За виробничо-технологічною потужністю підприємство є однозаводським, оскільки вся його

діяльність зосереджена в одному приміщенні і воно не має інших філіалів. Також ця фірма є багатопродуктовою, адже під час діяльності виробляються різні продукти, проте головним продуктом є послуги [21]

З огляду на сферу економічної діяльності ФОП «Касторних В.І.» функціонує у сфері послуг. Більш конкретно згідно з галузевим класифікатором КВЕД-2010 виокремлюються види економічної діяльності даного підприємства, які представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Види економічної діяльності ФОП «Касторних В.І.»

Основний вид	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.
Другорядні види	85.59 Інші види освіти, і. н. в. у.; 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань; 10.83 Виробництво чаю та кави; 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет; 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Джерело: побудовано автором на основі [42]

Як слідує із таблиці 2.2 основним видом діяльності ФОП «Касторних В.І.» є діяльність у сфері ресторанного бізнесу і надання послуг мобільного харчування. За галузевим принципом – це сфера нематеріального виробництва, адже підприємство безпосередньо займається наданням послуг з обслуговування населення. Вид продукту, що виготовляє дане підприємство – послуга (особливого роду товар, який представляє будь-який вид діяльності, вигоду чи спосіб задоволення потреб, які одна сторона пропонує іншій).



Користь від послуги для споживача – задоволення первинних потреб (втамування голоду та спраги) [ 44].

Основна мета організацій, що надають послуги громадського харчування – отримання прибутку. Для цього вони повинні відповідати численним вимогам законодавства. Їх робота повинна здійснюватися згідно з численними вимогами, а також вони повинні постійно проходити відповідні перевірки з боку СЕС, пожежної інспекції та інших наглядових органів.

Відповідно до характеристик видів організацій, що надають послуги харчування у ресторанному бізнесі, ФОП «Касторних В.І.» відноситься до типу підприємства-кафе. Останні призначені для організації дозвілля та відпочинку споживачів. Даний тип підприємства має менш обширне меню, ніж ресторан. Реалізує, в основному, фірмові страви, кондитерські та борошняні вироби, напої та покупні товари. Страви, зазвичай, легкі у виконанні, наявний великий асортимент напоїв [40].

За асортиментом ФОП «Касторних В.І.» – кафе-кондитерська, яке пристосоване для відвідувачів будь-якого віку та статі і використовує метод обслуговування офіціантами. У даному випадку підприємство надає послуги з харчування, які включають в себе створення кондитерських виробів, організацію місць для прийняття їжі, обслуговування відвідувачів, продаж кондитерських виробів та організацію дозвілля [19].

Послуги, які надаються у закладах ресторанного харчування мають такі особливості: нематеріальність, невіддільність, мінливість якості, неможливість зберігання та відсутність права власності клієнта на послуги. Нематеріальність послуги означає, що вона не є матеріальним об'єктом, але результатом послуги виступає матеріальний об'єкт (їжа). Послугу не можливо побачити, відчутти, скуштувати до моменту її придбання. Невідчутність послуги вказує на те, що її неможливо продемонструвати та показати клієнту на що тратиться його ресурс. Через це виникає необхідність спиратися на вигоди послуги, які отримує клієнт. Невіддільність послуги характеризується тим, що послуга й виробництво взаємозалежні процеси і не існують окремо

один від одного. Мінливість якості означає, що вона може коливатися в залежності від багатьох чинників ( кваліфікація співробітників, якість сировини, переваги споживача та ін.). Неможливість зберігання наявна через те, що послуга та процес виробництва взаємопов'язані, послуга не може бути збережена для використання її в майбутньому. Через це ефективність діяльності залежить від відповідності попиту та пропозиції, який має стійкий характер. Відсутність власності говорить про те, що клієнти мають доступ до послуги лише в певний час та в певному місці та не мають змоги її зберегти чи перепродати [52].

Слід також звернути увагу на місію підприємства. Місія підприємства – це те, що визначає його місце, роль та становище у суспільстві. Іншими словами місію підприємства часто називають «гасло» або «девіз підприємства». Місія підприємства – словесно виражене значення соціального та функціонального призначення підприємства в довгостроковому його періоді. Зазвичай при розробці місії підприємство вказує у ній свій соціальний характер та значущість для суспільства [39]. Місія кафе «High hill coffee cafe» – це задоволення потреб людини у їжі, напоях та відпочинку, ознайомлення з культурою споживання кави та гарне проведення свого часу. Місія слугує базою для створення цілей розвитку підприємства, які визначають подальші перспективні напрями. Зазвичай згодом вони діляться на головну та другорядні цілі, що забезпечує успіх досягнення головної мети. Далі вони поділяються на завдання.

Місією кафе «High hill coffee cafe» є приділення максимальної кількості уваги кожному відвідувачу, щоб його перебування у закладі було приємним та виникало бажання знову повернутися до закладу. Люди відвідують заклади громадського харчування задля відпочинку під час споживання обраних ними страв та напоїв, тому основними цілями для кафе «High hill coffee cafe» є надання якісного сервісу з обслуговування клієнтів, а також професійний розвиток своїх співробітників та турбота про них.

Дуже важливим при створенні підприємства є процес формування стратегічного бачення. Стратегічне бачення дає відповіді на питання щодо того, чим буде займатися підприємство, який шлях розвитку буде обрано у подальшому та чого має досягти це підприємство. Бачення описує наміри підприємства, його бажаний результат у майбутньому, але при цьому не деталізує яким саме чином його буде досягнуто. Тобто, таким чином з нього розпочинається процес формування місії підприємства, його цілей та подальшої стратегії розвитку.

Стратегічне бачення – це погляди керівництва підприємства щодо того, який вид діяльності воно буде виконувати та який довгостроковий курс його діяльності. Чітко продумане бачення дозволяє сконцентруватися, правильно розподілити ресурси та створити стратегію, за допомогою якої мета підприємства буде досягнута. В даному випадку місія підприємства орієнтована на споживача, тому бачення компанії орієнтується на принципах діяльності, що дозволяють реалізувати цю місію. Погляди керівництва ФОП «Касторних В.І.» ґрунтуються на тому, що необхідно розвивати рівень та якість обслуговування споживачів, щоб кожен з них мав багато задоволення від часу, проведеного в стінах закладу та відвідував його знову [46].

Як вже зазначалося вище, дане підприємство є однозаводською та багатопродуктовою фірмою, адже для надання послуг підприємство здійснює приготування десертів та напоїв. В цьому випадку, для відстеження ефективності використання виробничого устаткування необхідно звернути увагу на виробничу потужність «High hill coffee cafe». Виробнича потужність – це динамічний показник, що має змогу змінюватися відповідно до змін матеріально-технічного устаткування, впровадження нових методів та модернізації виробництва [54].

Зазвичай потужність кухні з випуску страв обчислюється за наступною формулою:

$$\Pi = \frac{(Ч-Вп) \times V_{заг} \times K}{Ц \times V_{стр}}, \quad (2.1)$$

де  $\Pi$  – потужність кухні (кількість страв);

$\mathcal{C}$  – тривалість роботи кухні, хв;

$\mathcal{V}_\text{п}$  – організаційно-технологічні простої за зміну, хв;

$\mathcal{C}$  – тривалість циклу (однієї варки), хв;

$\mathcal{V}_\text{заг}$  – загальна місткість посуду, л;

$K$  – коефіцієнт заповнення котлів та іншого посуду;

$\mathcal{V}_\text{стр}$  – місткість однієї страви.

За добу кухня працює 12 год, з них 150 хв – організаційно-технологічні простої. Тривалість циклу приготування однієї страви з урахуванням часу на підготовчий процес – 45 хв. Загальна місткість посуду для приготування 21 л, коефіцієнт їх заповнення 0,65. При цьому стандартний об'єм страви дорівнює 0,3 л. Отже, потужність кухні «High hill coffee safe» дорівнює:

$$\Pi = \frac{(720-150) \times 21 \times 0,65}{45 \times 0,3} = 576 \text{ (страв на добу)}$$

Проте, через специфіку обладнання та процесу приготування, дану формулу неможливо використати для обчислювання потужності кавової машини, тому буде використано більш спрощену формулу:

$$\Pi = \frac{\mathcal{C}}{\mathcal{C}_\text{сер}}, \quad (2.2)$$

де  $\Pi$  – потужність кавової машини;

$\mathcal{C}$  – тривалість роботи кавової машини за зміну;

$\mathcal{C}_\text{сер}$  – середній час приготування однієї порції кави.

Час роботи кавової машини дорівнює часу роботи закладу, і це виходить 800 хв. А середній час приготування кавового напою дорівнює 5 хв.

Отже, потужність кавової машини дорівнює:

$$\Pi = \frac{800}{5} = 160 \text{ (порцій кави).}$$

За цією ж формулою було вираховано потужність бару прохолодних напоїв та чаю:

$$П = \frac{800}{8} = 100 \text{ ( порцій прохолодних напоїв та чаю).}$$

Також важливим показником для закладу громадського харчування є пропускна спроможність зали, яка відображає максимальну кількість відвідувачів, яку зможе обслужити заклад за певну одиницю часу. Вона залежить від площі залу, часу споживання страви відвідувачем, норми площі на одне місце, графіку роботи та інших факторів. Виходячи з середніх витрат часу обслуговування одного споживача, формується норматив оборотності місць [54]. У зв'язку з нерівномірним завантаженням зали відвідувачами на протязі дня фактична оборотність зазвичай є нижчою від максимально можливої. Цей факт необхідно приймати до уваги під час планування.

Пропускную спроможність зали можна вирахувати за наступною формулою:

$$Пс = \frac{Пз \times Ч \times К}{Н \times t}, \quad (2.3)$$

де  $Пс$  – пропускна спроможність зали для відвідувачів за день;

$Пз$  – корисна площа зали,  $м^2$ ;

$Ч$  – час роботи зали за день, хв;

$К$  – коефіцієнт заповнення зали із врахуванням інтенсивності потоку відвідувачів протягом дня;

$Н$  – норма площі на одне місце,  $м^2$ ;

$t$  – тривалість приймання їжі одним споживачем, хв.

Заклад працює 13 год на день, із них 6,5 год – з половинним навантаженням (коефіцієнт заповнення – 0,75). Корисна площа зали для

розміщення столів – 46 м<sup>2</sup>, типова норма площі на одне місце – 1,1 м<sup>2</sup>, середня тривалість приймання їжі одним спожи-вачем – 45 хв.

Отже, пропускна спроможність «High hill coffee cafe» дорівнює:

$$P_c = \frac{46 \times 780 \times 0,75}{1,1 \times 45} = 543 \text{ (відвідувачів за день).}$$

Таким чином, розрахунки виробничих потужностей та пропускної спроможності залу дають можливість розробити ефективну виробничо-трудова програму, підвищити ефективність використання трудових та матеріальних ресурсів. Наприклад, для підвищення ефективності використання залу необхідно виробити раціональний режим та ритм роботи в залежності від інтенсивності потоку відвідувачів на протязі дня.

Для розуміння того, якими ресурсами володіє підприємство необхідно провести аналіз його внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище ресторану – це та частина підприємства, яка знаходиться у його межах. Вона має великий та безпосередній вплив на дію закладу. Внутрішнє середовище складається з декількох частин, кожна з яких має набір процесів та елементів, стан яких у сумі відображує потенціал та можливості, які має підприємство. Складовими внутрішнього середовища є кадри, організаційна культура, виробництво, маркетинг та фінанси [22].

Аналіз кадрів включає в себе : аналіз взаємодії адміністратора та шеф-кондитера з їх підлеглими; процес прийняття на роботу; стажування та навчання працівників; оцінку ефективності праці та заохочення працівників; взаємодію між працівниками закладу та їх стосунки. У закладі «High hill coffee cafe» досить велика увага приділяється створенню гарної атмосфери в колективі. Адміністратор є поважною людиною для працівників, адже всі проблеми та питання щодо робочого процесу вирішуються відразу та справедливо. Шеф-кондитер також має гарні відносини зі своїми підлеглими. Процес прийняття на роботу та подальше стажування відбувається досить швидко, кожному стажеру надається куратор, який відповідає за результат

навчання, а наявність екзамену є додатковим стимулом для засвоєння інформації. Гарна та ефективна робота працівників заохочується преміями. Завдяки тому, що в закладі панує атмосфера злагоженості та взаємовиручки, стосунки в колективі добрі та кожен працівник підтримує один одного.

Організаційна культура підприємства це – організація політики та життєдіяльності організації, її місія та головні цінності, а також атмосфера та відносини у колективі [25]. Головною місією закладу є максимальне приділення уваги кожному відвідувачу на надання високоякісного сервісу с послуг обслуговування. Для того щоб досягати даної мети керівництво закладу приділяє багато уваги навчання персоналу. Раз в місяць відбувається загальні лекції для співробітників, завдяки чому вони набувають нових знань та покращують рівень надання послуг. Також велика увага приділяється атмосфері у колективі. Двічі на тиждень проводяться зібрання, на яких кожен з співробітників може висловитися, розповісти, що його турбує або запропонувати свою ідею щодо поліпшення роботи закладу.

Аналіз процесу виробництва на підприємстві полягає в: аналізі щодо виготовлення продукції; процесу закупівлі матеріалів та їх зберігання; контроль за справністю техніки та впровадження новітніх розробок. Виготовлення продукції в «High hill coffee cafe» відбувається суворо з дотриманням технології, що забезпечує стабільність смаку та високу якість страв. Завдяки тому, що процес закупівлі сировиною відбувається тричі на тиждень виключається вірогідність використання неякісних та зіпсованих інгредієнтів. За процес закупівлі відповідає шеф-кухар та адміністратор закладу. Заклад час від часу впроваджує нові технології, з метою збільшення коефіцієнту корисної дії та модернізації виробничого процесу.

Маркетинг на підприємстві порушує такі питання як: стратегія продукту, стратегія ціноутворення, стратегія просування товару на ринку, вибір ринків збуту та систем розподілу. Підприємство робить великий акцент на високій якості надання послуг, адже заклад відносно новий і є необхідність завоювати прихильність споживача. У своїй діяльності підприємство

використовує стратегію проникнення на ринок з метою отримання максимізації прибутку в короткий термін. Діє підприємство на ринку послуг громадського харчування та використовує традиційну систему розподілу «виробник послуг-споживач».

Для того, щоб заклад процвітав та мав успіх у довгостроковій перспективі керівництву закладу необхідно вміти прогнозувати те, які складності можуть виникнути у майбутньому і які можливості можуть бути на його шляху в майбутньому. Для того щоб гарно справлятися з загрозами та ефективно використовувати можливості не вистачить лише самих знань про них. Якщо підприємство знає про загрози, але не розуміє, як їй протистояти, то можна зазнати поразки. Також якщо знати про можливості, але не мати потенціалу для їх втілення, це призведе до втрати можливого розвитку. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища закладу мають таку ж саму вагу важливості як загрози та можливості та визначають його успішне існування. Саме тому під час проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно виокремлювати які сильні та слабкі сторони має заклад.

На даний момент до сильних сторін можна віднести добре розвинену організаційну культуру, можливість обирати собі будь-якого постачальника, велику кількість людей на ринку праці, які прагнуть розвиватися та навчатися, можливість самостійно складати унікальне меню в залежності від вподобань споживачів.

Слабкими сторонами є плинність кадрів, що є доволі розповсюдженою проблемою в сфері ресторанного бізнесу; приміщення закладу є орендованим, при збільшенні його вартості рентабельність бізнесу знижується; недостатньо сформований управлінський досвід; загострення рівня конкуренції між закладами у випадку зростання рівню інфляції і зменшення купівельної спроможності.

Також варто приділити увагу системі менеджменту на підприємстві. У закладі «High hill coffee safe» використовується лінійна організаційна структура управління, складові якої представлено на рисунку 2.1.





Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління кафе «High hill coffee cafe»

Лінійна організаційна структура – це така структура управління, за якої кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру у відповідному підрозділі. Керівник має бути висококваліфікованим, здатним вирішувати різноманітні питання тих підрозділів, які йому підпорядковані. Керівник ухвалює рішення з усіх питань, які належать до його компетенції, несе відповідальність за роботу перед вищим керівництвом [38].

Директор закладу представлений однією особою, підкоряється засновникам та виконує наступні функції: займається оформленням документів, які необхідні для здійснення діяльності; забезпечує надання достовірної інформації для клієнтів щодо діяльності закладу; здійснює організацію діяльності закладу; забезпечує високий рівень ефективності виробництва, займається його модернізацією; здійснює контроль над використанням ресурсів; здійснює контроль над постачанням товарів; надає звітність про діяльність закладу; представляє інтереси закладу та діє від його імені; розподіляє обов'язки між підлеглими та забезпечує їх виконання; здійснює контроль кадрів, заохочує працівників, або навпаки накладає на них стягнення.

Адміністратор також представлений однією особою, підкоряється директору та має наступні обов'язки: здійснює контроль над оформленням залу та вітрин; запобігає виникнення конфліктних ситуацій, або ліквідує їх; розглядає зауваження та пропозиції споживачів та займається їх втіленням; контролює дотримання правил трудової дисципліни та техніки безпеки; інформує директора щодо недоліків обслуговування споживачів та займається вирішенням проблем з цього приводу; займається складанням графіку роботи для колективу; виконує певні особливі доручення директора.

На підприємстві відділ маркетингу представлений лише однією людиною, яка у свою чергу підпорядкована директору та власникам закладу: веде та просуває сторінки закладу у соціальних мережах; контролює роботу найманих дизайнерів; контролює наповнення сайту закладу; відповідає за створення мерчу; працює з відгуками та побажаннями споживачів

Заклад має свого бухгалтера який виконує наступні функції та завдання: здійснює бухгалтерський облік, формує звітності, здійснює контроль над правильним та вчасним поданням бухгалтерської документації; контроль за раціональним і економним використанням ресурсів контроль над коректним відображенням проведення всіх фінансових операцій відповідно до чинного законодавства; здійснення фінансово-економічного аналізу з метою виникнення і усунення недоліків з-приводу функціонування підприємства; формування облікової політики з розробкою заходів щодо її реалізації; надання допомоги працівникам щодо питань, які пов'язані з темою бухгалтерського обліку; складання економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції (робіт, послуг), розрахунків по заробітній платі, нарахувань і переліків податків і зборів до бюджетів різних рівнів, платежів в банківські установи.

У обов'язки шеф-кондитера (1 особа) входить: керування виробничо-господарською діяльністю підрозділу підприємства громадського харчування; контроль здійснення діяльності щодо робочого плану, а також слідкування за наповненням асортименту та створенням якісної продукції; складання заявки

на необхідні продукти, контроль термінів зберігання та якості, коригування необхідного асортименту продовольчих товарів; складання меню; здійснення контролю за дотриманням технології приготування та відповідністю використання норми закладки сировини та за дотриманням санітарних вимог та правил особистої гігієни; складання графіку роботи працівників кухні; контроль належної експлуатації техніки; контроль дотримання працівниками правил і норм охорони труда і техніки безпеки, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої і трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку.

Під час роботи касир-адміністратор (2 особи) підпорядковується адміністратору та виконує такі функції: керує процесом відкриття та закриття закладу; зустрічає та розраховує клієнтів; координує роботу та злагодженість офіціантів; у разі відсутності на робочому місці адміністратора закладу, касир виконує його обов'язки; складає щоденний звіт щодо продажів, видає заробітню плату, опрацьовує та оплачує накладні з поставлень.

До команди бариста входять 4 особи, які мають наступні обов'язки: приготування кавових напоїв; експлуатація кавової машини згідно з технікою безпеки та підтримування її у належному стані; консультування відвідувачів щодо сортів кавового зерна та методів його приготування.

Команда офіціантів також складається з 4 осіб та мають наступні обов'язки: сервіровка стола відповідно до встановлених стандартів; контроль за чистотою столів, які закріплені за офіціантом; вивчення меню, знання основних і сезонних десертів і напоїв, що пропонуються гостям; консультування гостей ресторану про особливості десертів і напоїв, що пропонуються гостям; подача десертів і напоїв згідно з встановленими правилами обслуговування; вживання заходів, в рамках своєї компетенції, по дозволу проблем, виниклих у клієнта; створення атмосфери гостинності.

Прибиральниця (2 особи) виконує наступне: проводить прибирання приміщення закладу; витирає пил, підмітає і миє підлоги, вікна, стіни,

плінтуси, стелі в приміщенні закладу; розставляє урни для сміття, своєчасно очищає їх; прибирає і дезінфікує туалети і інші місця загального користування.

Кондитер (2 особи) виконує такі функції: підготовка робочого місця до робочого дня; приготування продукції, що входить до меню та приготування обіду для персоналу дотримуючись технологічних карток; дотримання правил зберігання продуктів та ротації, контроль за термінами реалізації продуктів; підтримка чистоти та порядку на своєму робочому місці; проведення інвентаризацій; своєчасне інформування шеф-кондитера щодо несправності техніки інших моментів.

Мийник посуду (2 особи) має наступні обов'язки: миття столового посуду із застосуванням миючих засобів протягом усього робочого дня; очищення тарілок і склянок від харчових відходів; доставка чистого посуду на полицю для посуду; дотримання чистоти на своєму робочому місці та на кухні в цілому.

Перевагами лінійної організаційної структури є повна відповідальність кожного керівника за результати роботи; чіткість і зрозумілість взаємовідносин структурних ланок і працівників управління. Цей тип структури застосовується в умовах функціонування малих підприємств із нескладним виробництвом за відсутності у них зв'язків з постачальниками, споживачами. Недоліком лінійної структури є негнучкість, непристосованість до подальшого росту і розвитку підприємства. Труднощі, які виникають із розподілом праці, прискорене зростання виробництва призводять до необхідності організації промислових підприємств за функціональною структурою. [27]

Аналіз фінансового стану підприємства відображає ефективність використання та руху коштів у закладі. Дуже важливо відстежувати зміни у фінансових показниках, адже вони відображують результати діяльності підприємства. [58]. Детальний аналіз фінансового стану підприємства за 2019–2021 роки подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники підприємства

Найменування показника	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Відхилення в абсолютн. виразі (+/-)		Відхилення у відносному виразі, %	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Обсяги продажів, тис.грн.	834	970	1572	136	602	1,2	1,6
Валові витрати на весь об'єм виробн., тис. грн.	584	611	833	27	222	1,1	1,4
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	250	359	739	109	380	1,4	2,1
Чисельність працюючих, осіб	17	22	22	5	0	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	72	96	96	24	0	1,3	0
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	49,1	44,1	71,5	-5	27,4	-0,1	0,4

Складено автором на основі фінансових звітів, що були надані підприємством.

Дані таблиці 2.3 показують, що у 2020 році обсяг продажу кав'ярні збільшився на 136 тис. грн. за рахунок розширення кількості працівників, що дало змогу розширити виробництво та прискорити обслуговування відвідувачів закладу «High hill coffee safe». Також зросли валові витрати на весь обсяг продукції на 1,1% за рахунок підвищення розміру орендної плати та витрат на комунальні послуги через розширення приміщення закладу. Чистий прибуток з часу заснування «High hill coffee safe» у 2020 році зріс на

1,4% та на 2,1% вже після розширення кафе та набуття можливості обслуговувати більшу кількість гостей.

Для оцінювання ефективності діяльності підприємства використовують не лише показники за витратами та збитками, але й показники, що характеризують рентабельність бізнесу. Нижче наведено таблицю 2.4, дані якої відображають динаміку рентабельності продажів.

Таблиця 2.4 – Динаміка рентабельності продажів

Показники	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Відхилення 2019 р.–2020 р.	Відхилення 2020 р.–2021 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	250	359	739	+109	+380
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	834	970	1572	+136	+602
Рентабельність продажу, %	3,3	2,7	2,1	-0,6	-0,6

За даними таблиці 2.4 стає очевидним, що незважаючи на загальне зростання чистого прибутку у 2020 та 2021 роках, рентабельність підприємства не збільшується, а навпаки, зменшується. Дане явище можна пояснити збільшенням витрат на орендну плату та комунальні платежі, а також труднощами ведення ресторанного бізнесу під час епідемії коронавірусу, яка почалася у 2020 році. Найбільшу рентабельність продажу заклад мав у 2019 році.

В результаті проведеного фінансово-економічного аналізу підприємства було встановлено що в цілому загальне та фінансове середовище закладу є стійким та стабільним, проте підприємству необхідно звернути свою увагу на негативну тенденцію зменшення рентабельності продажів та знайти способи

її збільшення. Це є основною управлінською проблемою, яка потребує свого вирішення.

На основі результатів проведеного аналізу, можна сформулювати та оцінити сильні та слабкі фактори за допомогою IFAS-аналізу. Останній є методом аналізу сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутньої діяльності компанії. [55]. Застосовуючи IFAS-аналіз важливо проаналізувати, наскільки ефективно керівництво закладу реагує на конкретні фактори з урахуванням важливості, що приписується в цій компанії виявленим факторам. Результати проведеного аналізу представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – IFAS-аналіз кафе «High hill coffee cafe»

Фактори	Вага	Оцінка	Сумарна оцінка
Сильні сторони:			
Висококваліфікований персонал	0,15	4	0,6
Вдале місцерозташування	0,15	5	0,75
Висока якість продукції	0,10	4	0,4
Професійне обладнання	0,05	4	0,2
Орієнтування на кінцевого споживача	0,05	3	0,15
Слабкі сторони:			
Недостатній управлінський досвід	0,05	3	0,15
Нова торгова марка	0,05	3	0,15
Недоліки рекламної політики	0,2	4	0,8
Недостатня кількість коштів для розвитку	0,15	3	0,45
Висока плата за оренду	0,05	4	0,2
Разом:	1		3,85

Таким чином, проаналізувавши внутрішнє середовище, ми бачимо як саме керівництво закладу реагує на сильні та слабкі сторони. В даному закладі найбільше уваги приділяють високій кваліфікованості працівників, високій якості продукту та місцю розташування. Найбільш вразливим місцем кав'ярні на даний момент є недостатньо гарні результати рекламної діяльності та брак коштів для розвитку.

Як показує практика, заклади громадського харчування це один з найскладніших типів підприємств сервісу. Від керівництва закладу потребується не тільки проявити себе в організації робочого процесу, але й вміти створити благоприємну атмосферу для відвідувачів, аби вони прагнули повертатися знову й знову. Для цього необхідно мати вміння «відчувати» споживачів та налаштувати таку систему маркетингу, яка дозволить залучити та втримати клієнта. Проте не завжди керівники закладів громадського харчування відчують важливість маркетингу у їх діяльності.

Беручи до уваги те, що на ринку громадського харчування висока конкуренція та у країні нестабільна економічна ситуація було прийняти рішення використовувати концепцію маркетингу 7P, адже за рахунок використання взаємозв'язаних інструментів маркетингу є висока вірогідність досягти поставлених цілей. Комплексність цього підходу означає те, що окремо інструменти маркетингу можуть існувати, але не будуть приносити такий гарний результат, як при використанні їх у комплексі. Слід більш детально розглянути, що включає в себе концепція 7P [28]. Концепція маркетингу 7P складається з:

– *Продукту (товарна політика фірми, товарний маркетинг)* – це маркетингова політика, що орієнтована на ринок, за допомогою якої здійснюється формування асортиментного ряду товарів фірми, їх товарних та споживчих властивостей, а також брендингу, неймінгу, дизайну упаковки та іміджу самої торгової марки і тому подібне.

Кафе «High hill coffee cafe» пропонує своїм відвідувачам кавові напої, що створюються при використанні найсвіжішого обсмаженого зерна, що змелюється безпосередньо перед приготуванням напою та за рахунок цього створюється ідеальний смак. Споживач має великий вибір серед кавових напоїв, адже асортимент включає в себе 11 позицій кави без молока, 9 позицій кави з молоком та 5 позицій авторських напоїв. Завдяки цьому, досить легко підібрати бажаний напій для кожного, хто любить пити каву. Проте, інколи виникають суперечки зі споживачами, які відносяться до сегменту



прихильників кав'ярень другої хвили, адже у закладі «High hill coffee cafe» немає звичного для багатьох «американо» та сиропів. В даному випадку заклад не має альтернативи для таких споживачів. Якщо споживач не вживає каву, то це не стане проблемою при відвідуванні закладу, адже у меню також є чаї (9 видів), лимонад, какао, матча та лимонна водичка. Окрім напоїв заклад дає можливість підкріпитися смачними десертами та солоними кішами, асортимент яких змінюється в залежності від сезону.

Головною відмінністю закладу є те, що меню десертів створюється особисто шеф-кондитером закладу, враховуючи власний життєвий досвід, а також відбувається постійний процес з отримання зворотнього зв'язку щодо задоволеністю якістю десерту та його смаку. Відповідно з цим, меню часто зазнає змін, щоб якнайкраще підлаштуватися під смаки відвідувачів. Для приготування десертів використовуються найсвіжіші та найякісніші продукти, які закупаються тричі на тиждень спеціально навченою людиною, яка відповідає за закупівлю товарів на підприємстві. Процес виробництва відбувається згідно з численними вимогами, а також постійно контролюється за допомогою перевірок з боку санітарно-епідеміологічної станції.

– *Ціни (цінова політика, ціновий маркетинг)* – орієнтована на ринок програма ціноутворення: розробка ціни та її поведінки, механізму дії ціни на покупців та конкурентів, методів стимулювання збуту.

Враховуючи особливості ринку на якому існує підприємство, при його створенні було обрано стратегію ціноутворення з проникнення на ринок. Дана стратегія була обрана з наступних причин: попит на послуги дуже еластичний – ринок громадського харчування характеризується чутливістю споживача послуги до ціни і готовністю у будь-який момент змінити своє рішення на користь більш дешевих варіантів послуг; відносно невисокі початкові затрати на функціонування підприємства, що навіть при заниженій ціні відносно цін конкурента дозволяють перекрити витрати та навіть вийти на нейтральний прибуток; через неможливість захисту унікальності послуг, є вірогідність копіювання з боку конкурентних фірм.

Цінова стратегія проникнення на ринок передбачає спеціально занижені ціни на послуги з метою формування прихильності ринку, забезпечення необхідної кількості пробних покупок, максимізації рівня продажів та досягнення високої долі ринку у короткостроковий період. При цьому кафе прагне досягти націнки на послуги у 200%, до якої прагне прийти через 5 років з моменту заснування закладу, підіймаючи націнку на 30% кожен рік.

– *Місця (місце і час продажу, рух товару і дистрибуція, збутовий маркетинг)* – вибір оптимальних товарів збуту, торгових посередників, зберігання та транспортування товару.

Для місця розташування закладу було обрано приміщення загальною площею у 98 м<sup>2</sup> на вулиці Барикадна 5а. До приміщення проведені всі необхідні комунікації – водопостачання, каналізація, електропостачання та інтернет. Поруч з закладом є багато місць для паркування, а також ділянка для паркування, що охороняється. Вартість оренди даного приміщення становить 15500 грн на місяць. Попит на заклади громадського харчування пояснюється тим, що поруч знаходяться три великих офісні центри, зручна транспортна розв'язка, а також заклад знаходяться у самому центрі міста, на червоній лінії до проспекту Дмитра Яворницького. Враховуючи всі ці фактори на вулиці Барикадній великий потік людей по будням, а затишність цієї вулиці приваблює до себе людей, що відпочивають по вихідним дням. Дане місце розташування є великим плюсом для закладу, проте, висока орендна плата та підвищений тариф на комунальні послуги несуть для нього великі витрати.

– *Просування (маркетинг комунікацій)* – система інформування потенційних клієнтів, створення позитивної думки про товар і фірму за допомогою різноманітних методів стимулювання збуту.

У сучасному світі найголовнішим інструментом для просування товару та інформування покупців є соціальні мережі. Кафе «High hill coffee cafe» активно розвиває свою сторінку у соціальній мережі «Instagram». Завдяки ній споживачі інформуються про майбутні культурні заходи, що організовуються час від часу закладом, проводяться опитування щодо якості сервісу та

задоволення від асортименту меню, висвітлюється інформація про появлення нових позицій у меню. Маркетолог, Олександра, займається налаштуванням таргету та створенням візуального контенту сторінки. Також одним з засобів просування було створення власного мерчу – одягу та посуду, на якому зображена назва та логотип закладу. Періодично по місту розклеюються естетичні постери з QR-кодом, який містить посилання на сайт закладу, що є пасивною рекламою. У 2021 році заклад приймав участь у кавовому фестивалі у м. Львові, де мав змогу познайомити людей з заходу України з своїм закладом та запросити у гості.

– *Людей (виробники та постачальники, покупці та продавці; маркетинг взаємодії)* – компонент комплексу маркетингу, який має на увазі людей, які здатні вплинути на відношення споживачів до товару.

В даному випадку, ними є працівники ресторану, які володіють необхідною професійною кваліфікацією та достатнім досвідом роботи у сфері обслуговування, маркетолог, що має безпосереднє відношення до представлення ресторану та його послуг, шеф-кондитер, який впливає на якість десертів, що реалізуються, а також постійні клієнти, що забезпечують компанію важливим обсягом продажів. До недоліків закладу в плані людей можна віднести недостатню кількість працівників, особливо у літню пору року, через що страждає рівень якості обслуговування.

– *Процесу – процес взаємодії підприємства міста і споживача послуги*, якому необхідна особливу увагу у зв'язку з тим, що він є фундаментом для здійснення покупки та формування лояльності.

Перш за все, головну роль відіграє максимальний комфорт при відвідуванні закладу. Відвідувач очікує гарно провести час та закрити при цьому свої первинні потреби у вигляді спраги та голоду. Важливим при цьому є якість продукції, швидкість обслуговування та приємна атмосфера залу. Для того, щоб задовольнити усі ці потреби споживача закладом було створено ряд правил щодо контролю якості обслуговування та якості продукції. Планування залу було зроблене таким чином, що кожен зможе знайти комфортне місце для

себе, як велика компанія так і поодинокі відвідувачі. У залі завжди грає спокійна та приємна музика, яка не навантажує слух.

– *Фізичного оточення* – описує оточення навколо споживача в момент споживання послуги. У даному випадку йде мова про дизайн та затишок обідньої зали приміщення. Для оформлення інтер'єру було обрано приємні кольори, що не дратують очі. Для створення домашнього затишку присутні м'які меблі та теплий світ. Також у залі розміщена велика книжкова полиця, якою за потреби можуть скористатися відвідувачі. І окрему увагу слід приділити зоні, де відвідувачі можуть розташуватися на килимі в оточенні великої кількості м'яких подушок. Така атмосфера залу дає змогу розслабитися та абстрагуватися від буденності.

## **2.2 Особливості ринку кави як специфічного сегменту ресторанного бізнесу м. Дніпро**

Для розуміння того, на яких саме маркетингових інструментах має базуватися ринкова стратегія «High hill coffee cafe» щодо вирішення проблеми низької ліквідності своїх продажів, необхідно здійснити аналіз ринку, на якому представлене підприємство. Заклад «High hill coffee cafe», перш за все, позиціонує себе як кав'ярню третьої хвилі. Що таке «кав'ярня третьої хвилі»? Вперше це поняття було використано у 2002 році американською обсмажницею кави Тріш Ротгеб. У такий спосіб вона хотіла встановити певні межі щодо змін у індустрії кави ХХІ столітті. Згідно цієї кваліфікації передбачалося, що в такому закладі буде професійне обладнання, якісне зерно, а також професійний бариста за баром [57].

Відповідно до класифікації товарів зовнішньо-економічної діяльності (УКТЗЕД) основним продуктом діяльності таких кав'ярень є готові продукти на основі кави, які відносяться до четвертого розділу двадцять першої групи даного класифікатора (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фрагмент класифікатора УКТЗЕД

Розділ IV:	Готові харчові продукти; алкогольні та безалкогольні напої і оцет; тютюн та його замітники
Група 21:	Різні харчові продукти

Джерело: [36]

Далі відповідно до класифікатора визначаємо код основного товару, що виробляє підприємство ФОП «Касторних В.І.». Товар належить до групи 2101 Екстракти, есенції та концентрати кави, чаю чи мате, або парагвайського чаю і готові продукти на їх основі або на основі кави, чаю чи мате, або парагвайського чаю; смажений цикорій та інші смажені замітники кави і екстракти, есенції та їх концентрати. Основний товар підприємства має код 2101 12 92 00 – готові продукти на основі цих екстрактів, есенцій і концентратів кави (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Фрагмент класифікатора УКТЗЕД

Код товару	Найменування товару
2101 12 92 00	готові продукти на основі цих екстрактів, есенцій і концентратів кави

Джерело: [36]

Для складання попереднього списку товарної групи необхідно визначити які саме потреби задовольняє наш основний товар. За призначенням та умовами використання, кава – напій, який втамовує спрагу, надає бадьорості (за рахунок наявності кофеїну у складі), а також приносить задоволення від споживання. Даний напій можна вживати будь-де: у закладі, де його купують, на вулиці, купивши напій у форматі «з собою» або вдома, самостійно його приготувавши. Відносно до цього, до списку товарів, що втамовують спрагу можна віднести: воду, газовані напої, соки, чай, какао, напої на основі цикорію та ін. Усі ці товари втамовують спрагу, їх також

можна вживати у будь-якому зручному для споживача місці та вони доступні для купівлі, проте це не означає, що всі вони є заміниками кави.

Одним з головних факторів привабливості споживання кави є вміст у ній кофеїну. Він заряджає нас бадьорістю та допомагає налаштуватися на робочий стан. Якщо вживати каву в рамках допустимої норми, то вона не завдає шкоди, а навпаки, підвищує фізичну та розумову активність, зменшує сонливість та підвищує працездатність. Безпечною нормою кофеїну на день вважається 300-400 мг. Вживаючи на день більше цієї норми, наноситься шкода здоров'ю. В середньому, напій, що приготований з свіжозмеленої кави, об'ємом від 15 до 250 мл містить 150-200 мг кофеїну. Тому, вживаючи не більше двох чашок кави на день, не перевищується допустима норма кофеїну. Згідно до цього, основним товаром-замінником кави є чай, адже він також містить у своєму складі кофеїн. За даними дослідження лабораторії «Mayo Clinic», в середньому у порції чаю об'ємом у 240 мл міститься від 30 до 50 мг кофеїну [7].

Для подальшого розрахунку рівня концентрації ринку, необхідно визначити конкурентів «High hill coffee safe». Враховуючи, що додатковим видом економічної діяльності підприємства є з огляду на національний класифікатор України КВЕД-2010 виробництво чаю та кави (десятий розділ, група 10.8 та клас 10.83) [42], то у річці концепції кав'ярень третьої хвили встановлюємо конкурентів саме за цим розділом. Більш детальна інформація міститься у таблицях А.1 – А.4 додатка А.

На ринку кави дуже велика кількість підприємців, які займаються таким же видом економічної діяльності, тому розглядати будемо лише основних конкурентів, яких будемо відбирати за місцем розташування, форматом закладу, позиціонуванням та подібність послуг. Дані щодо обсягу реалізації продукції за основним видом економічної діяльності було отримана за допомогою інформації, що розміщена на сайті Державної служби статистики[32]. Структура ринку кав'ярень м. Дніпра, які разом з «High hill coffee safe» позиціонують себе як кав'ярні третьої хвили, представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура ринку кав'ярень м. Дніпра

Підприємство	Обсяг реалізації, тис.грн.	Продукція
1. «High hill coffee cafe»	970	Кава, чай, десерти
2. «White coffeebar»	574	Кава, чай та десерти
3. «Heisenberg coffee lab»	496	Кава, чай та десерти
4. «Eight coffeebar»	628	Кава, чай, десерти та їжа*
5. «Botanica»	367	Кава, чай та десерти
6. «Три бобри»	1020	Кава, чай та десерти
7. Інші	1032	Кава, чай та десерти
Всього	5087	

\*Примітка: без урахування обсягу їжі

На основі даних таблиці 2.8, здійснюємо розрахунок ринкової частки «High hill coffee cafe». Для її розрахунку використовується наступна формула [43]:

$$q_i = \frac{Q_i}{Q_m} \times 100\% , \quad (2.4)$$

де  $q_i$  – ринкова частка  $i$ -тої фірми в обсязі реалізації ринку;

$Q_i$  – обсяг реалізації товару  $i$ -тою фірмою;

$Q_m$  – загальний обсяг реалізації товарів.

На основі розрахунків встановлюємо, що ринкова частка закладу «High hill coffee cafe» буде дорівнювати:

$$q_1 = \frac{970}{5087} \times 100\% = 19$$

Таким чином проводиться розрахунок ринкової частки для усіх інших підприємств кавового ринку Дніпра та результати цієї роботи заносяться до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Ринкові частки представників кавового ринку м. Дніпра

	Підприємство	Обсяги реалізації, тис грн	Ринкова частка, %
1	«High hill coffee cafe»	970	19
2	«White coffeobar»	574	11
3	«Heisenberg coffee lab»	496	10
4	«Eight coffeobar»	628	12
5	«Botanica»	367	7
6	«Три бобри»	1020	20
7	Інші	1032	21

Отримані дані оформлюємо у вигляді кругової діаграми (рис.2.2)

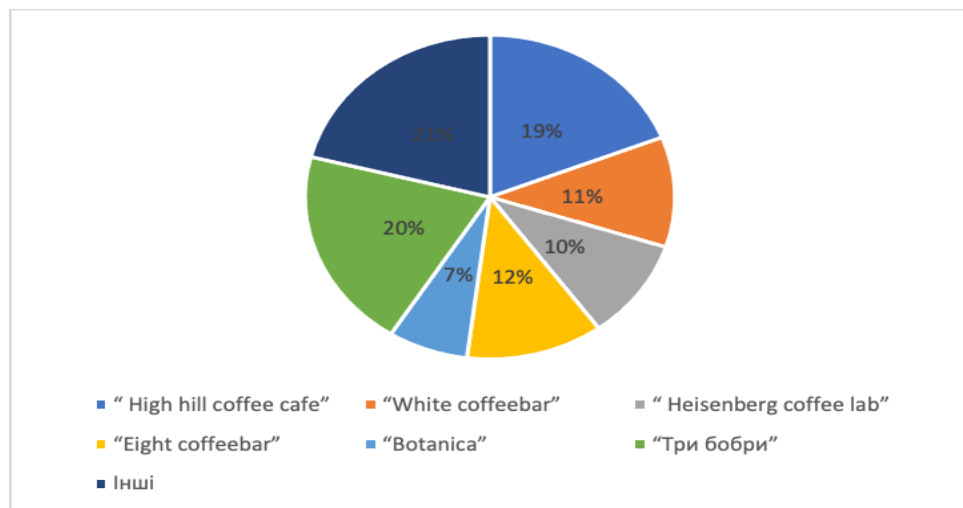


Рисунок 2.2 – Розподіл ринкових часток учасників ринку

Як слідує із рисунку 2.2, заклад «High hill coffee cafe» займає досить велику частку ринку у Дніпрі. Для того щоб оцінити стан ринку послуг кав'ярень третьої хвили Дніпра та рівень монополізації необхідно розрахувати



індекси концентрації та Герфіндаля-Гіршмана [3, 34]. Найбільш розповсюдженим показником для визначення рівня монополізації є коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ), адже він відображає сукупну ринкову частку декількох найбільших підприємств на ринку. Якщо на ринку є не менше десяти фірм, а на одну припадає не більше 35%, на три – 50%, а на п'ять – не більше 70% ринку, то такий ринок є безпечним для підтримання нормальної ринкової конкуренції. Якщо коефіцієнт концентрації чотирьох найбільших перевищує 75%, то він вважається критично високим. Більш інформативним, порівняно з попереднім показником є індекс Герфіндаля-Гіршмана ( $I_n$ ), який розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх присутніх на ринку фірм. Середовище вважається конкурентним, якщо індекс менший 1000. Якщо значення індексу перевищує 1800, то ринок вважається неконкурентним.

Коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ) розраховується за формулою:

$$CR_n = \frac{Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n}{Q} \times 100\%, \quad (2.5)$$

де  $Q$  – загальний обсяг продажу на ринку.

Відповідно до закону України «Про захист економічної конкуренції» коефіцієнт розраховується у трьох видах  $CR_1$  – дорівнює частці ринку найбільшого гравця ринку;  $CR_3$  – дорівнює сумі часток ринку трьох найбільших гравців;  $CR_5$  – дорівнює сумі часток ринку п'яти гравців ринку послуг. Нижче наведено розрахунки коефіцієнтів [3]:

$$CR_1 = \frac{1020000}{5087000} \times 100\% = 20;$$

$$CR_3 = \frac{1020000 + 970000 + 628000}{5087000} \times 100\% = 51;$$

$$CR_5 = \frac{1020000 + 970000 + 628000 + 574000 + 496000}{5087000} \times 100\% = 72.$$

Індекс Герфіндаля-Гіршмана розраховується за формулою:

$$HNI = \sum_{i=1}^n q_i^2, \quad (2.6)$$

де:  $HNI$  – індекс концентрації  $i$  фірм,  $q_i$  – ринкова частка  $i$ -тої фірми в обсязі реалізації ринку;  $n$  – кількість фірм, що діють на ринку.

Нижче наведено результат розрахунку індекса Герфіндаля-Гіршмана:

$$HNI = 19^2 + 11^2 + 10^2 + 12^2 + 7^2 + 20^2 + 21^2 = 1616$$

Отже, відповідно до результатів розрахунків на даному ринку існує помірна концентрація. На таких ринках конкуруючі фірми обіймають приблизно однакові частки, мають обмежену ринкову владу. Це не дозволяє їм при розбудові ринкової стратегії покладатися на цінові методи: піднімаючи свої ціни кожна окрема фірма наражається на небезпеку втрати своїх споживачів, а якщо хтось із конкурентів її знизить – постає перед необхідністю здійснення аналогічних заходів. Саме тому на ринку кави ціни довготривалий період залишаються відносно стабільними.

## РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ «HIGH HILL COFFEE CAFE»

### 3.1 Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на економічну діяльність «High hill coffee cafe»

Для розробки ринкової стратегії досліджуваного підприємства необхідно здійснити аналіз факторів зовнішнього середовища, які часто знаходяться поза увагою та контролем керівництва закладу, проте мають великий вплив на подальший розвиток. Основною метою даного аналізу є визначення можливостей, використання яких впливає на збільшення обсягів реалізації послуг, та загроз, які призводять до зниження обсягів реалізації у разі відсутності адекватної реакції підприємства [20].

Зовнішнє середовище підприємства складається з макросередовища (віддалене оточення) та мікросередовища (безпосереднє оточення). Мікросередовище складається з угруповань, які впливають або знаходяться під впливом діяльності підприємства. Сюди можна віднести акціонерів, постачальників, конкурентів, споживачів, посередників та інші групи. Макросередовище складається з факторів, що прямо не стосуються короткострокової діяльності підприємства, проте можуть вплинути на його розвиток. До макросередовища можна віднести наступні фактори: політичні, економічні, соціально-культурні, демографічні, науково-технічні та природні [26].

Аналіз факторів макромаркетингового середовища «High hill coffee cafe» було проведено шляхом складання ряду таблиць. Спочатку необхідно виокремити імовірні фактори макросередовища, що мають або можуть мати вплив на діяльність кав'ярні «High hill coffee cafe», класифікувати їх як можливість (+) або як загрозу (-) з подальшим визначенням їхнього впливу на попит чи пропозицію. Результати проведення даного аналізу згруповано та представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Фактори макромаркетингового середовища «High hill coffee cafe»

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/ пропозиція
<b>Політико-правові фактори</b>				
1.	Зменшення податків для ФОП 2-ої групи		+	Зменшення податкового навантаження, сприяє розвитку бізнесу
2	Блокування портів, проблема з логістикою	–		У майбутньому може призвести до дефіциту кави на ринку України, зростання цін і, як наслідок, витрат на сировину
3	Розвиток воєнних дій у країні	–		Нестабільна робота підприємства та збитки
<b>Економічні фактори</b>				
4	Зростання курсу іноземних валют	–		Збільшення витрат
5	Збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП	–		Зменшення купівельної спроможності населення, збільшення витрат на виробництво
6	Вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього		+	Можливість залишитися на ринку у скрутні часи
<b>Демографічні фактори</b>				
7	Внутрішня міграція населення	–	+	Може впливати як на збільшення, так і на зменшення попиту, а також притік / відтік кваліфікованих кадрів
8	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	–	+	Зміна попиту відповідно до зміни показників даного фактору

## Продовження таблиці 3.1

<b>Науково-технічні фактори</b>				
9	Розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet		+	Залучення нових сегментів споживачів
<b>Природні фактори</b>				
10	Неможливість вирощування кави в Україні через несприятливі кліматичні умови	–		Залежність від імпорту сировини
<b>Культурні фактори</b>				
11	Розвиток культури споживання кави		+	Розширення цільової аудиторії
12	Орієнтування на якість продуктів для споживання		+	Зростання попиту за рахунок того, що споживачі починають цінувати високу якість продукції

Як слідує із таблиці 3.1, у якості найбільш значимих за своєю впливовістю факторів «High hill coffee cafe» було виокремлено дванадцять чинників, кожен з яких розглянемо окремо.

*Група політико-правових факторів:*

1. Зменшення податків для ФОП 2-ої групи. Згідно Закону № 2120-ІХ від 15 березня 2022 р. «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» тимчасово, з 1 квітня 2022 р. до припинення або скасування воєнного, надзвичайного стану на території України ФОП 2-ої групи має можливість не сплачувати щомісячно єдиний податок у розмірі 1300 грн. Враховуючи те, що дане підприємство існує за рахунок самофінансування, то дані кошти можна вкладати у розвиток підприємства, його рекламу або товар, тим самим впливати певною мірою на попит чи пропозицію. [2]

2. Блокування портів, проблема з логістикою. Враховуючи те, що з початком бойових дій українські порти заблоковані, то виникають проблеми з поставками кавового зерна до країни. Через цю причину виникає необхідність змінювати логістичний ланцюг та виконувати поставки зерна сухопутним шляхом, що у свою чергу займе чимало часу, та може призвести до дефіциту

кавового зерна на певний проміжок часу.

3. Розвиток воєнних дій у країні. Розвиток воєнних дій доволі сильно впливає на сферу громадського харчування. Відповідно до даних Національної ресторанної Асоціації України кількість активних споживачів послуг громадського харчування знизилася майже у два рази. Найбільше шансів на виживання у даній ситуації мають невеликі заклади : кафе, пекарні та кав'ярні. Враховуючи статистику Poster, на даний час у місті Дніпро працюють лише 59% закладів громадського харчування від загальної кількості [45].

*Група економічних факторів.*

1. Зростання курсу іноземних валют. Беручи до уваги те, що підприємство не займається зовнішньоекономічною діяльністю, зміна курсу валют не буде суттєво впливати на прибуток компанії, проте матиме вплив на витрати, адже кавове зерно імпортується з-за кордону, та оплачується відповідно до діючого курсу в Україні.

2. Збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП. Міжнародний валютний фонд прогнозує скорочення ВВП України на 35% у зв'язку з веденням воєнних дій на території країни, а рівень інфляції може досягти 20% та більше. Дані явища суттєво вплинуть на купівельну спроможність споживачів, а також на витрати підприємства на виробництво, що змусить його підняти ціни на продукцію.

3. Вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього. На даний момент для бізнесу існує вигідна державна система кредитування «5-7-9%». ФОП «Касторних В.І.» має можливість при необхідності отримати кредит у розмірі до 50 млн. грн. При цьому, під час воєнного стану підприємство не платитиме відсотки за кредитом, а згодом діятиме мінімальна ставка 5% річних. Завдяки цьому підприємство зможе залишитися на ринку у скрутні для нього часи [24].

*Група демографічних факторів:*

1. Внутрішня міграція населення. Наразі у місті Дніпро досить велика кількість внутрішньо-переміщених осіб, тому попит на послуги громадського

харчування збільшився. Проте, якщо після закінчення військового стану більша кількість ВПО повернуться до свого минулого місця проживання, то попит впаде і пропозиція буде його значно перевищувати.

2. Віковий, статевий склад населення та рівень його освіти певним чином впливає на діяльність підприємства, адже чим більше населення відповідають по параметрам характеристики цільової аудиторії закладу, тим більше він матиме потенційних споживачів.

*Група науково-технічних факторів:*

1. Розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet. У наші часи досить стрімко розвивається сфера SMM-маркетингу. Соціальні мережі постійно оновлюються новими функціями та об'єднують все більше людей, тому це додаткова сфера розвитку для підприємства. За допомогою SMM заклад має можливість працювати зі своєю цільовою аудиторією, інформувати та підтримувати комунікацію з відвідувачами, залучати нових клієнтів, працювати над формуванням іміджу закладу та отримувати фідбек щодо задоволення від відвідання закладу. Тому від успішного ведення сторінок у соціальних мережах залежить те, як заклад буде сприйматися певною групою споживачів та чи буде виникати бажання відвідати заклад у людей, які раніше до нього не ходили.

*Група природних факторів:*

2. Неможливість вирощування кави в Україні через несприятливі кліматичні умови. Через відсутність сприятливих кліматичних умов для вирощування кавового зерна, вся кава на ринку України є імпортною сировиною. Через те, що цей товар є імпортним завжди є певні ризики: проблеми з логістикою, збільшення рівня витрат через зміну курсу валют або підвищення мита на даний товар.

*Група культурних факторів:*

1. Розвиток культури споживання кави. Стрімкий розвиток ринку кави в Україні відбувся після проголошення її незалежності. У наші часи відбувається активний розвиток третьої хвилі споживання кави. Якщо під час

першої хвилі основним продуктом споживання була розчинна кава, а під час другої головний акцент був на атмосфері закладу для споживання кави, то у наш час третя хвиля розвитку культури споживання кави за основну цінність має саме споживання кави високої якості, або як ще її називають specialty coffee. Це кава, про яку відомо усе: починаючи з країни, де вона була вирощена, висота її зростання, метод обробки зерна, компанія-обсмажчик та ступінь її обсмаження. Тому, головними на ринку кави стають заклади, які працюють задля розвивання любові до даного напою з високоякісного зерна, а не лише з метою заробляння коштів.

2. Орієнтація на якість продуктів для споживання. Беручи до уваги те, що в останні роки досить велика увага споживачів приділяється тому, якої якості зерно використовується для приготування кави, закладам необхідно контролювати свою сировину для приготування напоїв.

Після того, як були виокремлені фактори макросередовища, що здійснюють вплив на підприємство, необхідним є визначення їхньої значущості для закладу, та того, яким чином можна перебороти загрози або використати можливості. Методологічним підґрунтям для такого дослідження слугує EFAS-аналіз, який дозволяє провести експертне ранжування виокремлених факторів макросередовища та проаналізувати їх більш детально [55].

У ролі експертів для визначення значущості факторів макросередовища виступали д. е. н., професори кафедр НТУ «Дніпровська політехніка», які є спеціалістами з політології, питань макроекономічної політики, валютного регулювання та логістики. Також до експертної оцінки були залучені керівники відділів Монобанку та Приватбанку, директори компаній Бізнес-Лінк, ЮК Дистріб'юшин, «Аудиторської компанії «Конкорд-Авантаж», менеджери Best River Resort Bartolomeo. Для більшої наочності результати EFAS-аналізу представлено в таблиці 3.2.



Таблиця 3.2 – Значимість факторів макросередовища та реакція підприємства на них

№	Фактори	Шкала значущості фактору (1-10)	Варіанти вирішення загроз чи реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
<b>Загрози</b>				
1.	Блокування портів, проблема з логістикою	8	Свочасне налагодження сухопутного логістичного ланцюжка	Фактор пропозиції
2.	Розвиток воєнних дій у країні	10	Адаптація під умови воєнного часу	Фактор попиту та пропозиції
3.	Зростання курсу іноземних валют	7	Закупівля зерна у трейдерів з більш низькими цінами	Фактор попиту та пропозиції
4.	Збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП	8	Скорочення витрат за певними напрямками, які не впливають на якість	Фактор попиту та пропозиції
5.	Внутрішня міграція населення	5	Регулювати пропозицію відповідно до наявного попиту	Фактор попиту та пропозиції
6.	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	7	Залучати нові сегменти споживачів	Фактор попиту
7.	Неможливо вирощувати зерно в Україні через несприятливі кліматичні умови	1	Працювати з імпортною сировиною	Фактор пропозиції
<b>Можливості</b>				
1.	Зменшення податків для ФОП 2-ої групи	1	Вкладання вільних коштів у розвиток бізнесу	Фактор пропозиції
2.	Вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього	7	Залучення додаткових коштів у разі гострої необхідності	Фактор пропозиції
3.	Внутрішня міграція населення	7	Регулювання пропозиції відповідно до попиту	Фактор попиту та пропозиції
4.	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	7	Формування лояльності цільового сегменту	Фактор попиту

## Продовження таблиці 3.2

5.	Розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet	10	Робота з цільовою аудиторією, інформування та комунікація, залучання нових клієнтів, просування бренду	Фактор попиту
6.	Розвиток культури споживання кави	10	Проведення капінгів та тематичних заходів з метою популяризації споживання specialty кави	Фактор попиту
7.	Орієнтування на якість продуктів для споживання	10	Залучання нових споживачів, які цінують якість кави	Фактор попиту

Отже, згідно таблиці 3.2, найбільшої сили впливу на діяльність підприємства набули з боку загроз такі фактори, як розвиток воєнних дій у країні (значущість 10), блокування портів та проблема з логістикою (значущість 8), збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП (значущість 8).

З боку можливостей найбільшу силу впливу мають: розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet (значущість 10), розвиток культури споживання кави (значущість 10), орієнтування на якість продуктів для споживання (значущість 10). Після визначення значущості кожного фактору необхідно підсумувати аналіз в залежності від вагового коефіцієнту, який надається кожному фактору. Результати підсумку значущості факторів з урахуванням вагових коефіцієнтів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз та можливостей (макросередовище)

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем/реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
<b>Загрози</b>				

Продовження таблиці 3.3

1.	Блокування портів, проблема з логістикою	$8 \times 0,1 = 0,8$	Своєчасне налагодження сухопутного логістичного ланцюжка	Фактор пропозиції
2.	Розвиток воєнних дій у країні	$10 \times 0,2 = 3$	Адаптація під умови воєнного часу	Фактор попиту та пропозиції
3.	Зростання курсу іноземних валют	$7 \times 0,2 = 1,4$	Закупівля зерна у трейдерів з більш низькими цінами	Фактор попиту та пропозиції
4.	Збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП	$8 \times 0,2 = 2$	Скорочення витрат за певними напрямками, які не впливають на якість	Фактор попиту та пропозиції
5.	Внутрішня міграція населення	$5 \times 0,025 = 0,25$	Регулювати пропозицію відповідно до наявного попиту	Фактор попиту та пропозиції
6.	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	$7 \times 0,05 = 0,35$	Залучати нові сегменти споживачів	Фактор попиту
7.	Неможливо вирощувати зерно в Україні через несприятливі кліматичні умови	$1 \times 0,025 = 0,05$	Працювати з імпоротною сировиною	Фактор пропозиції
<b>Можливості</b>				
1.	Зменшення податків для ФОП 2-ої групи	$1 \times 0,05 = 0,05$	Вкладання вільних коштів у розвиток бізнесу	Фактор пропозиції
2.	Вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього	$7 \times 0,05 = 0,35$	Залучення додаткових коштів у разі гострої необхідності	Фактор пропозиції
3.	Внутрішня міграція населення	$7 \times 0,1 = 0,7$	Регулювання пропозиції відповідно до попиту	Фактор попиту та пропозиції
4.	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	$7 \times 0,1 = 0,7$	Формування лояльності цільового сегменту	Фактор попиту
5.	Розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet	$10 \times 0,2 = 3$	Робота з цільовою аудиторією, інформування та комунікація, залучання нових клієнтів, просування бренду	Фактор попиту
6.	Розвиток культури споживання кави	$10 \times 0,2 = 2$	Проведення капінгів та тематичних заходів з метою популяризації споживання specialty кави	Фактор попиту

## Кінець таблиці 3.3

7.	Орієнтування на якість продуктів для споживання	10×0,1=2	Залучання нових споживачів, які цінують якість кави	Фактор попиту
----	---	----------	---	---------------

Отже, відповідно до отриманих результатів, що представлені в таблиці 3.3, можна прийти до висновку, що найбільшими загрозами для підприємства є розвиток воєнних дій на території країни та прогнозоване зростання рівня інфляції у майбутньому, адже це досить сильно відобразиться на економіці України в даний час та у майбутньому. За прогнозами Міжнародного валютного фонду економіка України знизиться на 35%, інфляція зросте більше ніж на 20%, а рівень безробіття на даний момент вже становить від 30 до 50 відсотків в залежності від регіону.

Усе це відобразиться як на зростанні витрат на виробництво, так і на купівельній спроможності населення, що у свою чергу впливає на рентабельність продажів. В даному випадку, для продовження діяльності, підприємству необхідно звернути увагу на ці фактори та працювати над варіантами вирішення даних проблем. Якщо звернути увагу на можливості підприємства, то можна побачити, що слід особливо звернути увагу на просування своїх товарів та послуг за допомогою мережі Internet, адже у наш час це є одним з найефективніших та найдешевших методів рекламування закладів громадського харчування та роботи з цільовою аудиторією. Також великими можливостями для підприємства є розвиток кавової культури та орієнтування споживачів на високу якість продукції. Реалізація вище описаних можливостей може значно вплинути на попит, при наявності правильної реакції підприємства на дані фактори.

Далі буде викладено результати аналізу споживачів «High hill coffee safe». До цільової аудиторії закладу відносяться жінки та чоловіки віком від 18 до 45 років, які належать до середнього цінового сегменту (мають прибуток від 10 тис. грн. до 20 тис. грн.). Як правило, найчастіше до закладу ходять ті, хто живе або працює та навчається у центрі міста, проте є й ті, що приїжджають до кав'ярні з різних куточків Дніпра. Представники даного

цільового сегменту полюбляють спілкуватися з людьми у затишній атмосфері та цінують високу якість послуг, а також готові витратити більше коштів в обмін на гарне обслуговування. Зазвичай середній чек складає 150-200 грн. За психотипом споживачів можна поділити на три групи: кар'єристи (відвідують кав'ярні третьої хвили, адже вони можуть собі це дозволити і використовують це для демонстрації свого статусу), гедоністи (відвідують подібні заклади з метою спілкування з людьми у неформальній атмосфері, а також з метою отримання задоволення від споживання послуги) та новатори (відвідують кав'ярні заради пошуку натхнення, а також нових смаків, вражень та культури).

Процес прийняття рішень про купівлю у даному випадку відбувається таким чином:

- усвідомлення потреби (виникає розбіжність між реальним та бажаним станом; формується потреба у втамуванні спраги та голоду у затишній атмосфері);
- пошук інформації (джерелами слугують власний досвід, реклама у соціальних мережах, рекомендації оточуючих; якщо споживач вагається щодо вибору закладу, то основними критеріями вибору слугують ціна, місце розташування, асортимент, швидкість та якість обслуговування, а також відгуки на даний заклад);
- рішення про купівлю (споживач обирає заклад, відвідує його та споживає продукцію);
- оцінка після купівлі (задоволення або незадоволення від отриманих послуг) [35].

Незадоволення споживачів може виникнути у разі поганої якості продукції, довгого та некомпетентного обслуговування та невідповідності атмосфери закладу від очікування. Взагалі заклад має налагоджену систему зворотного зв'язку – залишити відгук можна безпосередньо адміністратору кав'ярні, або касиру у разі його відсутності, також є книга скарг та пропозицій та система зворотного зв'язку на сторінках у соціальних мережах. Заклад

завжди намагається працювати з негативними відгуками, по можливості вирішувати проблеми які виникли у відвідувачів та працювати над недоліками, які були виявлені.

Отже, підприємство «High hill coffee cafe» орієнтується на середній ціновий сегмент. Йому потрібно приділити більше уваги тому, які критерії є важливі під час вибору закладу, особливості процесу прийняття рішень, та на те, що відповідно до віку аудиторія закладу є активними користувачами соціальних мереж. Досить важливим бути виграшним на фоні конкурентів та робити акцент на своїх конкурентних перевагах.

Ринок кав'ярень третьої хвилі міста Дніпро є немонополізованим та має помірну концентрацію. На даний час на ринку нашого міста присутні 22 заклади, які позиціонують себе, як кав'ярні третьої хвилі. Ринок характеризується відносно низьким бар'єром виходу для нових закладів, проте, незважаючи на це, не кожен відкритий заклад залишається на ринку.

Конкуренція у більшій мірі є нецінова, адже увага концентрується на якості продукту та послуг, а також атмосфері самого закладу. Основними конкурентами «High hill coffee cafe» є:

– «White coffeebar». Кав'ярня третьої хвилі, що знаходиться за адресою вул. Січових Стрільців, 1а. Для приготування кави заклад використовує зерна обсмажки «Фунт кави». До напоїв відвідувачам пропонуються десерти власного приготування.

– «Heisenberg coffee lab». Заклад, інтер'єр якого створений за мотивами серіалу «Breaking bad», тому кожен фанат цього серіалу має за честь випити чашечку кави у стінах цього закладу. І хоча ця кав'ярня також відноситься до третьої хвилі, проте в останній час більша увага приділяється асортименту десертів, а не кави.

– «Eight coffeebar». Бар даного закладу поділений на дві частини: одна присвячена класичній каві, а друга – «альтернативі». Саме цьому, відвідувачі можуть спостерігати за процесом приготування від початку та до кінця. Тут часто влаштовують вечори живої музики та поезії.

– «Botanica». Заклад знаходиться у центрі міста в торгівельному комплексі «Passage», що забезпечує закладу постійну наявність клієнтів. Інтер'єр кав'ярні виконано у тропічному стилі. Враховуючи те, що заклад розташовано на відкритій місцевості, знаходячись у ньому не може виникнути відчуття приватності. Асортимент представлений напоями та десертами.

– «Три бобри». Одна з найперших кав'ярень третьої хвилі у місті Дніпро. Кав'ярня «Три бобри» розташована на проспекті Дмитра Яворницького 47. Аскетичний інтер'єр доповнений арочними стелями, білими цегляними стінами з чорними графіті, масивними дубовими меблями та живою зеленню на підвіконнях. Меню складається з європейських десертів. Акцент зроблений на каву, яку заварюють альтернативними методами.

Завдяки отриманій інформації у мережі інтернет та особистому опитуванню було проведено оцінювання факторів конкурентоспроможності, результати яких наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінювання факторів конкурентоспроможності

Фактор	High Hill Coffee Cafe	White coffeebar	Heisenberg coffee lab	Eight coffeebar	Botanica	Три бобри
Довіра до марки	4	4	4	4	3	5
Якість продукції	5	5	4	5	4	4
Ціна	4	4	4	4	4	3
Широта асортименту	3	3	5	4	2	3
Просування	3	4	3	4	3	4
Швидкість обслуговування	2	4	4	3	5	5
Позиціонування	2	3	4	4	3	5
<b>Всього</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>29</b>

Отже, виходячи з даних, що наведені у таблиці 3.4, можна побачити, що заклад «High hill coffee safe» займає 5 місце по даним показникам. Закладу слід попрацювати над розширенням асортименту, необхідно додати до нього

позиції, які будуть вирізнятися серед позицій конкурентів. Також, досить великою проблемою закладу є просування своїх послуг та товарів та позиціонування, слід провести роботу з вдосконалення рекламної політики підприємства. Інші показники відповідають показникам конкурентів, проте якщо є можливість вдосконалити їх, це тільки зробить заклад більш привабливим для відвідувачів.

Основним продуктом діяльності закладу є кава, тому ключовим постачальником з яким співпрацює підприємство є компанія «Coffeeton». Ця компанія була створена у 2010 році та по сьогоднішній день займається постачанням зеленого кавового зерна до України. Все зерно, що надходить на склади «Coffeeton» має необхідні сертифікати якості від постачальників.

Головними якостями на які звертали увагу при виборі даного постачальника були:

- щотижневі надходження кави з усіх регіонів її вирощування, що гарантує великий вибір зерна;
- контроль за якістю кожної партії сировини;
- продукція відвантажується з одного з найбільших складів зеленої кави в Україні, тому цей процес контролюється безпосередньо співробітниками компанії;
- співробітництво з перевіреними логістичними компаніями дає гарантію, що кожне замовлення буде доставлене вчасно та якісно;
- менеджери компанії відмінно розуміються на асортименті та завжди приділяють максимум уваги кожному клієнту.

Також досить важливим є те, що перш ніж зерно потрапить до замовника, воно проходить шість етапів контролю якості : підбір зерна у трейдера або у країні виробника; контроль якості пред-семплів (передвідправних зразків зерна); оцінка зерна за стандартами SCA (Specialty Coffee Association); контроль логістики та умов зберігання; аналіз зразків кожної партії в лабораторії; повторна оцінка за стандартами SCA та звірка з



результатами пред-семплів. Такий відповідальний підхід до якості сировини слугує успіхом відмінного смаку кінцевого продукту.

Після проведеного вище аналізу мікросередовища можна виділити наступні фактори впливу на підприємство, що стосуються споживачів, конкурентів та постачальників. Ці фактори представлені в таблиці 3.5 і охоплюють: наявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі якого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу; низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів; висока якість кавового зерна.

Таблиця 3.5 – Фактори мікросередовища підприємства «High hill coffee cafe»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Наявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі якого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу		Акцентування маркетингової діяльності на даний сегмент та формування лояльності у даного сегмента споживачів призведе до збільшення прибутку закладу. 0,1
2.	Низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів	Високий ризик втрати потенційних та наявних клієнтів через недоліки просування та позиціонування.0,2	
3.	Висока якість кавового зерна		Висока якість сировини на 80% гарантує задоволеність споживача від кінцевого продукту споживання. 0,1

Після визначення факторів мікросередовища, необхідно підсумувати аналіз в залежності від значущості та вагового коефіцієнту, який надається кожному фактору. Результати підсумку значущості факторів з урахуванням вагових коефіцієнтів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз та можливостей (мікросередовище)

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем/реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
<b>Загрози</b>				
1.	Низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів	$8 \times 0,2 = 1,6$	Виявлення недоліків просування і позиціонування, виправлення їх, з метою збереження та збільшення попиту.	Фактор попиту
<b>Можливості</b>				
1.	Наявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі якого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу	$7 \times 0,1 = 0,7$	Формування лояльності у даного сегменту споживачів	Фактор попиту
2.	Висока якість кавового зерна	$8 \times 0,1 = 0,8$	Акцентування уваги на високій якості зерна з метою залучення споживачів, що високо цінують дану властивість продукту	Фактор попиту

Згідно з даними, що наведено у таблиці 3.6 можна побачити, що найбільший вплив з боку мікросередовища має така загроза, як низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів (значущість 8). Серед можливостей найбільший рівень впливу має висока якість кавового зерна (значущість 8).

Проаналізувавши споживачів, конкурентів та постачальників «High hill coffee safe» було виділено сильні та слабкі сторони підприємства та з'ясовано, що головним недоліком порівняно з конкурентами, є політика просування та

позиціонування своїх послуг та товарів, проте висока якість зерна дає змогу привабити споживачів, які є цільовою аудиторією закладу.

### 3.2 SWOT-аналіз кав'ярні та формування її ринкової стратегії

Завдяки проведенню аналізу мікро- та макросередовища підприємства було виявлено основні загрози та можливості для компанії, які далі будуть відображені у таблиці SWOT-аналізу кав'ярні «High hill coffee cafe».

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів аналізу в стратегічному плануванні. Під час його виконання визначаються сильні характеристики підприємства (strengths), слабкі (weaknesses), його можливості (opportunities) та загрози (threats). Сенс проведення даного аналізу полягає у визначенні і співставленні сильних і слабких сторін підприємства по відношенню до його можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. За допомогою даної процедури проведення аналізу можна зрозуміти, чи має досліджуваний об'єкт стратегічні перспективи і можливостей їх реалізації [33].

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз кав'ярні «High hill coffee cafe»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– висококваліфікований персонал;</li> <li>– вдале місце розташування;</li> <li>– висока якість продукції;</li> <li>– професійне обладнання;</li> <li>– орієнтування на кінцевого споживача.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатній управлінський досвід;</li> <li>– нова торгова марка;</li> <li>– недоліки рекламної політики;</li> <li>– недостатня кількість коштів для розвитку;</li> <li>– висока плата за оренду.</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)

## Продовження таблиці 3.7

<ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення податків для ФОП 2-ої групи;</li> <li>– вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього;</li> <li>– внутрішня міграція населення;</li> <li>– віковий, статевий склад населення та його рівень освіти;</li> <li>– розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet;</li> <li>– розвиток культури споживання кави;</li> <li>– орієнтування на якість продуктів для споживання;</li> <li>– наявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі кого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу;</li> <li>– висока якість кавового зерна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– блокування портів, проблема з логістикою;</li> <li>– розвиток воєнних дій у країні;</li> <li>– зростання курсу іноземних валют;</li> <li>– збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП;</li> <li>– внутрішня міграція населення;</li> <li>– віковий, статевий склад населення та його рівень освіти;</li> <li>– неможливо вирощувати зерно в Україні через несприятливі кліматичні умови;</li> <li>– низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів.</li> </ul>
---	---

Отже, повну інформацію щодо сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для підприємства з боку зовнішнього середовища було структуровано у таблиці 3.7. Остаточну оцінку взаємодії цих показників проведено на основі аналізу парних комбінацій за допомогою матриці SWOT-аналізу, яка представлена у таблиці Б.1 додатку Б.

Здійснивши аналіз стратегічного напрямку розвитку підприємства, який представлено в таблиці Б.1., можна зробити висновок, що на даному підприємстві переважає напрямок WT – слабкі сторони та загрози. Вони поєднують недостатній управлінський досвід; нову торгову марку; недоліки рекламної політики; недостатню кількість коштів для розвитку; високу плату за оренду. Розрахункова частина SWOT-аналізу кав'ярні «High hill coffee cafe» представлена у таблиці В.1 – В.2 додатку В.

Основною проблемою підприємства є рекламна політика підприємства, його позиціонування та просування, що напряму має вплив на рентабельність продажів. Також відповідно до графічної інтерпретації SWOT-аналізу (рис.

3.1) видно, що досить розвинений напрям S, і це дає можливість урівноважити слабкі сторони підприємства. З цього можна зробити висновок, що необхідно звернути увагу на вирішення проблем підприємства та розвивати свої сильні сторони. Доцільно буде провести маркетингове дослідження щодо рішення управлінської проблеми даного закладу.

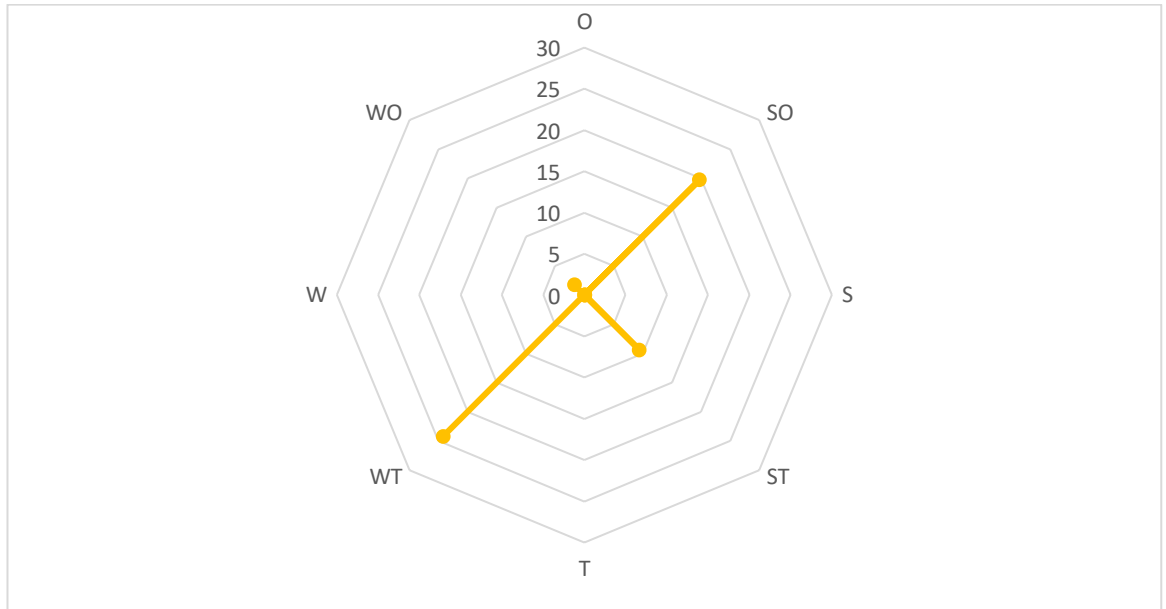


Рисунок 3.1 – Графічна інтерпретація SWOT-аналізу кав'ярні «High hill coffee cafe»

У результаті проведення маркетингового дослідження діяльності кав'ярні «High hill coffee cafe» було встановлено управлінську та маркетингову проблеми підприємства. Управлінською проблемою закладу є низька рентабельність продажів. Маркетингова проблема звучить наступним чином: «Які маркетингові заходи допоможуть збільшити рентабельність продажів?». Якщо підприємство має на меті підвищити показники прибутковості своєї діяльності, то йому необхідно або зменшити витрати, або збільшити свій чистий дохід.

Рівень рентабельності продажів закладу можна підвищити за допомогою наступних заходів:

- збільшити рівень прибутку за допомогою підвищення цін на продукцію;

- зменшити виробничі, адміністративні витрати та витрати на збут;
- розширити асортимент з метою збільшення питомої ваги прибуткових видів продукції;
- збільшити обсяг проданої продукції та послуг за рахунок зростання кількості споживачів (нових та лояльних).

Перші дві групи заходів можуть бути реалізовані в межах формування та реалізації цінової стратегії підприємства. Третя група заходів передбачає запровадження товарної стратегії, а четверта – ринкової. Ринкова стратегія, на відміну від попередніх, є усвідомленим способом завоювання певної частки ринку та стійких переваг на ньому [48].

Беручи до уваги те, що наше підприємство має ринкову частку, яка приблизно дорівнює ринковим часткам конкурентів, то буде недоцільно піти шляхом підвищення цін, адже це може призвести до збільшення цін у інших закладах або міграції частини споживачів до конкурентів закладу. Зменшення виробничих, адміністративних витрат та витрат на збут також не вирішить управлінську проблему на даному етапі розвитку підприємства, оскільки переважна більшість таких витрат знаходиться поза сферою впливу підприємства. Оренда приміщення та комунальні послуги – це ті витрати, які формуються власниками відповідних факторів виробництва з огляду на їхні ринкові ціни і державне тарифне регулювання. Зменшення витрат на безпосереднє виробництво в умовах воєнного часу, яке пов'язане з крайньою нестабільністю, дуже малоімовірне. Порушена звична логістика, зростання транспортних витрат, поступове зменшення запасів власного зерна кави, можливий відтік кваліфікованого персоналу у разі наближення лінії фронту тощо не можуть наразі розглядатися як фактори зниження витрат закладу. Тому цінова стратегія, орієнтована на зниження цін і завдяки цьому розширення попиту, також не може розглядатися як напрям вирішення управлінської проблеми підприємства.

Розглядаючи потенціальні можливості реалізації підприємством товарної стратегії, слід зазначити, що кав'ярня «High hill coffee cafe» не має

необхідності у розширенні асортименту, адже асортимент напоїв у сегменті ринку кави, в якому працює заклад, включає в себе позиції класичної та альтернативної кави, як і у інших закладах, та п'ять авторських кавових напоїв, які вирізняють дану кав'ярню з-поміж інших. Асортимент інших напоїв та десертів змінюється відповідно сезону та з урахуванням побажань та відгуків споживачів. Більше того, навіть якщо розглядати питання розширення асортименту як засобу проникнення на нові сегменти ресторанного бізнесу, то це однозначно підвищить витрати на організацію додаткової діяльності, що не вирішує проблему низької рентабельності, а навпаки, її поглиблює у довготерміновому періоді. Таким чином, товарна стратегія на нашому підприємстві не буде ефективною.

На наше переконання, за умов, що склалися, найбільш прийнятною для «High hill coffee cafe» може стати ринкова стратегія зростання, оскільки її реалізація не вимагає маневрування цінами і не призводить до суттєвого зростання витрат. Ринкову стратегію зростання доцільно базувати на використанні наявної інформації про тип ринку та модель споживацької поведінки, створення та реалізації базової стратегії охоплення ринку завдяки залученню нових споживачів та підвищенню рівня лояльності наявних клієнтів. Окрім цього мають бути реалізованими окремі складові впливу через позиціонування закладу [48].

Для залучення нових споживачів та підвищення рівня лояльності у межах розбудови ринкової стратегії необхідно проводити ряд заходів щодо просування закладу. Перш за все, це *зовнішня реклама закладу*. Зовнішня реклама, це те, що в першу чергу має привернути увагу людини, що проходить повз закладу. До даного типу реклами відноситься все, що розміщується на зовнішніх поверхнях будівель та споруд або на об'єктах вуличного обладнання, що знаходиться на відкритій місцевості: вивіски, штендери, рекламні постери, банери та ін. [49]. В даному випадку закладу слід приділити увагу вивісці, що вже застаріла та містить не зовсім актуальну інформацію.

Вивіска виконана з дерева, яке є одним з найголовніших матеріалів інтер'єру закладу, що пофарбоване у темний колір, який поєднується з кольором навісу. Проте, можна помітити, що назва закладу, що вказана на вивісці не зовсім співпадає з сучасною назвою, тому буде доцільно змінити вивіску на нову, яка буде виконана у подібному стилі. Також суттєвим недоліком є те, що наявного освітлення не вистачає для підсвічування вивіски у темний час доби, через що пересічній людині складно ідентифікувати спеціалізацію закладу. Цю проблему досить легко вирішити за допомогою монтажу додаткового освітлення над вивіскою залу.

Другим слабким місцем зовнішньої реклами є обмежена інформація на вхідних дверях закладу. На перший погляд усе виглядає чудово, проте, проаналізувавши подану на дверях інформацію, можна прийти до наступного висновку. Слоган, «be special, drink specialty», що найбільше виділяється на фоні іншого, закликає відвідувача «бути особливим, пити особливе». Проте, для певної кількості населення міста Дніпро він не буде нести цінної інформації у зв'язку з обмеженими знаннями іноземної мови. Даний недолік певним чином вирішується інформацією, яка подана нижче на двох мовах і доносить до споживача, що заклад спеціалізується виключно на стовідсотковій спешелті арабці, якість якої гарантує відмінний смак кави. Також можна помітити позначки, що розташовані зверху дверей. Вони свідчать про те, що заклад може приготувати каву у форматі «з собою», має доступ до вай-фаю і дозволяє приходити разом з домашніми улюбленцями.

А тепер переходимо до значних недоліків, що не враховані на площині даного об'єкту зовнішньої реклами. По-перше, на дверях відсутня інформація щодо роботи закладу, через що споживачі вимушені дізнаватися про це за допомогою пошуку в інтернеті або звертатися до персоналу. Цю проблему легко вирішити, адже необхідно просто роздрукувати інформацію про часи роботи на липкій основі та розмістити її на дверях закладу. По-друге, значним недоліком є відсутність логотипу закладу на дверях чи вивісці, що унеможливорює створення асоціацій у споживача з даним місцем. Логотип



було б доречно розмістити над слоганом, завдяки чому він завжди буде на рівні очей відвідувачів.

Додатковим джерелом інформації та привернення уваги для нових споживачів може стати штендер. Для даного закладу найкращим варіантом буде крейдянний штендер, який за матеріалами та кольором гармонує з інтер'єром кав'ярні. За допомогою даного засобу можна додатково привертати увагу споживача, розміщуючи на ньому інформацію про асортимент закладу, діючі знижки або просто позитивні побажання для перехожих, які будуть підіймати їм настрій.

Важливим аспектом привабливості кав'ярні для відвідувачів є наявність доглянутого майданчику. Заклад «High hill coffee cafe» має літній майданчик, який представлений дерев'яною вхідною групою та столиками зі стільцями, які теж виконані з дерева. Великим плюсом є наявність столиків для курців, які розташовані на певній відстані від та дозволяють відвідувачам почувати себе комфортно. Проте, неозброєним оком помітно, що майданчику дуже не вистачає барв у вигляді рослин та елементів декору, через що це місце виглядає не досить приваливо та певною мірою неохайно. Слід приділити більше уваги чистоті на даній ділянці, вчасно оновлювати покриття дерев'яних мебелів, а також облагородити майданчик більш естетичними урнами для сміття. Додатковим засобом реклами є розповсюдження постерів з світлинами діяльності кав'ярні та QR-кодом, який містить посилання на соціальні мережі закладу або його геолокацію.

Другою складовою формування ринкової стратегії є створення відповідного *інтер'єру закладу*. Він відіграє велику роль у створенні рівня лояльності споживача, адже мета відвідування кав'ярні полягає не лише у вживанні кави, а й у отриманні задоволення від атмосфери при якій цю каву буде спожито. Дизайн закладу виконано з орієнтуванням на стиль лофт, проте головною ідеєю було створення приємної атмосфери, яка асоціюється з домашнім затишком. І хоча інтер'єр закладу привертає до себе увагу, проте у очі одразу кидається недопрацювання дизайну книжної полиці та наявність

недоречних речей у приміщенні залу. Тому рекомендовано допрацювати недоліки, що стосуються зовнішнього вигляду приміщення та слідкувати за відсутністю речей, що порушують затишність атмосфери.

Значну увагу споживачів привертає до себе *аромат*, що розповсюджується з кав'ярні. Одразу виникає асоціація, що на вході до закладу відвідувачів повинен зустрічати аромат свіжо змеленої кави та запашної випічки. У кав'ярні «High hill coffee cafe» ці аромати часто перебиваються сторонніми запахами. Для рішення даної проблеми доцільно змінити двері, що розмежують залу закладу з кухнею на більш герметичні, дотримуватися графіку обслуговування витяжної системи к приміщенні кухні, та виключати наявність різких та важких ароматів парфумів серед персоналу.

*Позиціонування* та викладення товару відіграє також важливу роль. Адміністратору закладу необхідно прикласти зусиль для організації простору, який стосується викладенню товарів ( вітрина закладу, полиці з кавовим обладнанням, полиці з кавовим зерном та простір у якому представлено мерч закладу). На даний момент ці локації облаштовані з певними недоліками: вітрина закладу часто виглядає неохайно, головним мінусом є відсутність цінників з назвами десертів, через що збільшується час обслуговування клієнта, адже інформацію доводиться дізнаватися у касира; полиці з кавовим обладнанням та зерном знаходяться позаду касира, що також затримує час обслуговування споживачів, адже консультацію та демонстрацію товарів проводить безпосередньо касир та для даних товарів також відсутні цінники; простір позаду касира також оформлений з недоліками – наявність картонних коробів створюють відчуття засміченості; простір у якому представлено мерч знаходиться високо на стіні і це призводить до того, що досить мала кількість відвідувачів звертає свою увагу на дані позиції.

Ці недоліки можна усунути за рахунок проведення наступних дій: необхідно дотримуватися чистоти вітринного холодильнику, встановити правила викладення десертів з метою покращення загального зовнішнього вигляду, додати цінники з основною інформацією про вироби з метою

скорочення часу обслуговування клієнта на касі, це саме стосується й полиці з кавовим обладнанням та зерном; кавове зерно доцільно було б розмістити у частині бару, де готують альтернативну каву, адже бариста має більше знань та можливостей для проведення консультації щодо даного типу товару; для презентації мерчу необхідно виділити окремий простір, що привертатиме увагу споживачів, а також надаватиме можливість ознайомитися з продукцією та детально її розгледіти. Ці заходи збільшать привабливість продукції у очах відвідувачів та відповідно збільшать розмір середнього чеку.

Суттєвим недоліком *меню* є те, що воно не представлено у роздрукованому форматі у необхідній кількості. На даний момент ознайомитися з меню можна лише на касі, що збільшує час обслуговування, та у соціальних мережах, що є не зручним способом для деяких груп населення. Необхідно роздрукувати меню у достатній кількості та зробити наліпки для кожного столика з QR-кодом, який має посилання на електронну версію меню. Також з метою зручності та доповнення інтер'єру можна організувати вивіску-меню, яка б одразу привертала до себе увагу споживачів.

*Унікальність продукту.* На даний час заклад досить гарно працює над унікальністю свого продукту, адже кава готується на основі зерна власного обсмаження і як вже зазначалося вище, окрім класичних напоїв у меню представлена також авторська кава. Те саме стосується і десертів, що розробляються шеф-кондитером закладу. Тому необхідно підтримувати цей рівень унікальності новими позиціями, які б вирізняли заклад з-поміж інших. У цьому випадку необхідно завжди відстежувати аби позиції меню завжди були в наявності, адже відсутність улюбленої позиції приносить споживачеві негативні емоції.

*Система лояльності.* Лояльність клієнтів кав'ярні являє собою прихильність споживачів до закладу у зв'язку з різними причинами. Кожен відвідувач у момент купівлі товару чи послуги має за мету задовольнити свої, які пов'язані з процесом отримання цього товару і при цьому обійтися мінімальними витратами з боку фінансів та отримати емоційне задоволення.

Завдяки задоволенню цих потреб споживачів формується їх лояльність до конкретного закладу. Лояльний клієнт – є найкращим способом прорекламувати кав'ярню, тому метою будь-якої програми лояльності є створення сприятливих та вигідних відносин між відвідувачем та закладом. Лояльність відображує рівень довіри відвідувача. Якщо заклад надає сервіс такого рівня, який влаштовує клієнта, то він набуває емоційної прив'язаності до закладу, що позбавляє його необхідності у майбутньому шукати для себе новий заклад, чи порівнювати заклад з іншими. [29]

При довгостроковому маркетинговому плануванні найбільш доцільною системою лояльності є впровадження бонусної системи. Беручи до уваги те, що зараз на ринку громадського харчування спостерігається перенасичення знижками та акційними пропозиціями споживачам буде більш цікава система бонусів. Зацікавленість має прояв у накопиченні балів з метою отримання подальшої винагороди. Завдяки цьому виникає додатковий стимул у вигляді спостереження за накопиченими бонусами та самостійного прийняття рішення щодо, на що їх витратити та у який момент часу. Ці дії призводять до збільшення частоти здійснення покупок клієнтами. Тому для закладу «High hill coffee cafe» рекомендовано разом із спеціалістами розробити бонусну систему знижок, яка забезпечить постійну наявність відвідувачів та збільшення їх числа.

*Заходи.* Важливу роль у просуванні закладів має проведення заходів. Враховуючи те, що заклад відноситься до кав'ярень третьої хвилі, доречно буде влаштовувати заходи, які будуть доносити до споживачів цінність якісного кавового напою. На подібних заходах можна влаштовувати дегустацію різних сортів кави, допомагати споживачам розвивати смакові рецептори, ділитися цікавою інформацією про методи заварювання кави чи особливості зростання кавових дерев того чи іншого сорту. Проте не варто забувати про заходи, які присвячені звичним для споживачам календарним святкам, адже великий відсоток людей має звичку під час святкування відвідувати улюблені заклади. Тому варто відповідально відноситися до

організації подібних заходів. Як варіант, можна проводити тематичні музичні вечори, проведення яких будуть супроводжуватися спеціальним авторським напоєм та десертом, які були розроблені спеціально до цієї події.

*Онлайн просування закладу.* До найголовніших методів онлайн просування закладу можна віднести: наявність відмітки на Google Maps, наявність профілю закладу на сервісі «Tripadvisor» та ведення сторінок у соціальних мережах. Кав'ярня «High hill coffee cafe» має відмітку на Google Maps, проте є певні недоліки: назва на мапі відображується некоректно так само як і часи роботи, а також відсутнє посилання на соціальну сторінку закладу. З огляду на це виникає необхідність у коригуванні недостовірної інформації з метою поліпшення взаємодії з клієнтами. У закладу відсутній профіль на «Tripadvisor», тому його необхідно створити та наповнити інформацією, адже даним сервісом користуються більш ніж 1 млн мандрівників та керуються інформацією, яку отримують там для вибору закладів, які варто відвідати. Основним методом просування закладу у соціальних мережах на даний момент є ведення сторінки в «Instagram». Основними цілями ведення сторінки закладу в «Instagram» є: знайомство з потенційними відвідувачами (які ще не відвідували даний заклад, проте є вірогідність, що вони були б не проти це зробити), а також підтримка зв'язку з лояльними споживачами закладу. Для збільшення кількості активних підписників рекомендовано налаштувати процес підключення до Wi-Fi через авторизацію на телефоні та зробити автоматичний перехід на сторінку закладу у соціальній мережі після проведення процесу авторизації. Сторінка має бути наповнена детальною інформацією щодо місця знаходження закладу та часу його роботи, а також містити меню або посилання на нього.

*Ведення сторінки у соціальній мережі «Instagram».* Під час роботи з контентом необхідно орієнтуватися як на нових споживачів, так і на вже існуючих. Для нових споживачів інформаційним буде контент, який дає знання про цінову політику закладу, його розташування та час роботи, широту асортименту, стиль інтер'єру та наявність відгуків реальних людей. Фото

високої якості та інформативні пости привернуть увагу нових гостей та переконують їх відвідати кав'ярню. Постійним клієнтам своїми публікаціями слід нагадувати атмосферу закладу, аби побудити бажання відвідати його знову. До даного контенту можна віднести світлини напоїв та їжі, що активізують первинні потреби, а репости та публікації світлин гостей дадуть зрозуміти, що їх думка важлива. Світлини, що публікуються на сторінці повинні мати високу якість та єдиний стиль.

Рекомендовано для створення контенту використовувати такі ідеї: бонуси та конкурси ( привернуть увагу як нових, так і наявних клієнтів); оновлення меню; емоційний опис напоїв та десертів, що входять до меню; цікаві факти про сам заклад, будівлю у якій його розташовано; історії про робітників закладу; процес приготування напоїв та десертів із вказанням тонкощів справи; підбірка цікавих розповідей про відвідувачів, які моменти життя в них пов'язані з кав'ярнею; можна вести окрему рубрику про тонкощі приготування кави в домашніх умовах або про історію кави в цілому та ін; заклик про допомогу у вирішенні певних питань закладу також має вплив на залученість підписників, зазвичай вони раді дати пораду; відгуки відвідувачів; новини про будь-які зміни роботи кав'ярні; презентація мерчу та ін. Сильним інструментом у веденні сторінки є «історії», адже пост на відміну від історії може загубитися у стрічці новин. Тому історії повинні містити соковитий контент, що привертає до себе увагу.

Важливі історії доцільно зберігати у закріплених, для того, щоб їх можна було переглянути у будь-який момент часу. Для підняття рівня лояльності клієнтів можна проводити різні конкурси, призом яких буде відвідування закладу на певну суму. Таким чином, людина, що отримає приз, може привести з собою декількох гостей та поінформувати інших про привабливість закладу. Важливою є також робота зі зворотнім зв'язком, адже працюючи над негативним відгуком є вірогідність перетворити незадоволеного гостя у лояльного за допомогою оперативного вирішення його проблеми. Плануючи контент для сторінки у соціальній мережі необхідно розуміти портрет

цільового споживача та що саме для нього буде цікаво. Також необхідно користуватися можливістю просування закладу за рахунок таргету, проте це краще робити за допомогою спеціалістів, які можуть гарантувати якість та швидкість налаштування реклами. Використовуючи вище наведені рекомендації заклад має можливість збільшити кількість нових клієнтів та підвищити рівень лояльності вже наявних.

## ВИСНОВКИ

1. Аналіз економічної літератури, в якій піднімаються проблеми стратегії підприємства, виявив відсутність усталеного розуміння як самого поняття «стратегія», так і її видів з огляду на застосування у різних сферах економічної діяльності суб'єктів. Найбільш розповсюджені визначення стратегії пов'язують її з процесом, побудовою своєрідного плану дій (стара школа), виокремлюють сутнісну сторону як результату прийняття рішень під час діяльності (нова школа) або ж поєднують обидва підходи. Ґрунтуючись на останньому, «стратегію» в цілому можна розуміти як набір дій та рішень, які залежать одне від одного та спрямовані на досягнення бажаного результату. Ринкова стратегія – це використання різних інструментів маркетингу за допомогою здійснення аналізу факторів зовнішнього середовища фірми з метою конкурентної позиції на певному ринку. Тому для подальшого формування та впровадження ринкової стратегії було здійснено ряд маркетингових досліджень підприємства.

2. ФОП «Касторних В.І.» як засновник «High hill coffee cafe» позиціонує себе як кав'ярню третьої хвилі та за основним видом діяльності відноситься до ресторанів та надання послуг мобільного харчування. Місією закладу є приділення максимальної кількості уваги кожному відвідувачу, щоб його перебування у закладі було приємним та виникало бажання знову повернутися. Стратегічне бачення ФОП «Касторних В.І.» ґрунтується на тому, що необхідно розвивати рівень та якість обслуговування споживачів, щоб кожен з них мав багато задоволення від часу, проведеного в стінах закладу та відвідував його знову.

3. Під час дослідження внутрішнього середовища підприємства проаналізовано його організаційну структуру, систему менеджменту та модель маркетингу за концепцією 7P. У ході аналізу фінансово-економічних показників діяльності, у ході якого виявлено тенденцію до падіння рентабельності продажів. На основі IFAS-аналізу було сформовано та



оцінено сильні й слабкі фактори внутрішнього середовища підприємства, найбільш значимими з яких виявились: висока увага високій кваліфікації працівників, висока якість продукту та вигідному місцю розташування. Найбільш вразливим місцем кав'ярні є неефективна рекламна діяльність та брак коштів для розвитку.

4. Дослідження ринку, на якому діє підприємство, дозволило з'ясувати, що заклад «High hill coffee cafe» займає досить велику частку ринку в м. Дніпрі (19 %), поступившись тільки одному своєму конкуренту – кав'ярні «Три бобри» з часткою 20 %. За коефіцієнтом концентрації ( $CR_4 = 72$ ) та індексом Герфіндаля-Гіршмана ( $HHI = 1616$ ) досліджуваний ринок є слабкоконцентрованим. Це не дозволяє «High hill coffee cafe» вирішувати управлінську проблему за рахунок цінових стратегій, а потребує акценту на нецінових стратегічних кроках.

5. Аналіз зовнішнього середовища підприємства проведено за рахунок EFAS-аналізу із залученням експертної думки. Відповідно до отриманих результатів, найбільшими загрозами для підприємства є розвиток воєнних дій на території країни та прогнозоване зростання рівня інфляції у майбутньому. Якщо звернути увагу на можливості підприємства, то найважливішими для підприємства є просування своїх товарів та послуг за допомогою мережі Internet, розвиток кавової культури та орієнтування споживачів на високу якість продукції.

6. Аналіз факторів мікросередовища підприємства (споживачі, конкуренти, постачальники) виявив, що до цільової аудиторії споживачів закладу відносяться люди будь-якої статі, віком від 18 до 45 років, які належать до середнього цінового сегменту. За психотипом вони поділяються на: кар'єристів, геоденістів та новаторів. Підприємство «High hill coffee cafe» орієнтується на середній ціновий сегмент. Йому потрібно приділити більше уваги тому, які критерії є важливі під час вибору закладу, особливості процесу прийняття рішень, та на те, що відповідно до віку аудиторія закладу є активними користувачами соціальних мереж.

7. Під час проведення аналізу конкурентів та оцінювання факторів конкурентоспроможності виявлено, що заклад «High hill coffee cafe» займає п'яте місце серед шести закладів, які оцінювалися. Основним продуктом діяльності закладу є кава, тому ключовим постачальником, з яким співпрацює підприємство, є компанія «Coffeeton», яка має високу репутацію серед ділерів. Виділення сильних та слабких сторін підприємства дозволило з'ясувати, що головним його недоліком, порівняно з конкурентами, є політика просування та позиціонування своїх послуг та товарів, проте висока якість зерна дає змогу привабити споживачів, які є цільовою аудиторією закладу.

8. SWOT показав, що на даному підприємстві переважає напрямок WT – слабкі сторони та загрози. Вони поєднують недостатній управлінський досвід; нову торгову марку; недоліки рекламної політики; недостатню кількість коштів для розвитку; високу плату за оренду. Основною проблемою підприємства є рекламна політика підприємства, його позиціонування та просування, що на пряму має вплив на рентабельність продажів.

9. Рівень рентабельності продажів закладу можна підвищити за допомогою наступних заходів: підвищення цін, зменшення витрат, розширення асортименту за збільшення обсягів продажу. Перші дві групи заходів відносяться до цінової стратегії, третя група до товарної, а четверта передбачає впровадження ринкової стратегії. За умов, що склалися, найбільш прийнятною для «High hill coffee cafe» може стати ринкова стратегія, оскільки її реалізація не вимагає маневрування цінами і не призводить до суттєвого зростання витрат.

10. Для залучення нових споживачів та підвищенням рівня лояльності у межах розбудови ринкової стратегії запропоновано ряд заходів щодо просування закладу, а саме: модернізація зовнішньої реклами; облаштування і зміна дизайну літнього майданчика; покращення інтер'єру; удосконалення позиціонування та викладення товару; впровадження бонусної системи лояльності та проведення тематичних заходів; застосування технологій онлайн просування закладу, особливо, ведення сторінки у соціальній мережі

«Instagram». Використовуючи вище наведені рекомендації заклад має можливість збільшити кількість нових клієнтів та підвищити рівень лояльності вже існуючих.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поняття суб'єкта господарювання : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення : 15 груд. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.04.2022).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану. Закон від 15 березня 2022 р. № 2120-IX. Дата оновлення: 15 бер. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення 22.05.2022)
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 7 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 10.05.2022).
4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI : станом на 1 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 20.05.2022).
5. Agarwal S., Maheshwari R. Strategic management. Agra: SBPD Publishing House, 2020. 305 p.
6. Ansoff I. Strategic management. Cham: Springer, 2016. 236 p.
7. Caffeine content for coffee, tea, soda and more». Mayo Clinic: веб-сайт. URL: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/caffeine/art-20049372> (дата звернення 20.05.2022)
8. Chandler A. Strategy and structure. Connecticut: Martino Publishing, 2013. 480 p.
9. Fisk P. Marketing genius. Minnesota: Capstone, 2006. 504 p.
10. McHugh A., Mintzberg H. Strategy formulation in adhocracy. Montréal: MacGill University, 1985.
11. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of management. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
12. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour

through the Wilds of Strategic Management. New Jersey: Upper Saddle River, 1998. 416 p.

13. Mintzberg H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. 2001. №65(3), 469 p. URL: <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy> (Last accessed 26.04.2022).

14. Oster S. M. Strategic management for nonprofit organizations. USA: Oxford University Press, 1995. 360 p.

15. Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.

16. Quinn J., Mintzberg H. The strategy process: concepts, contexts, cases. 5th ed. London: Pearson Education, 2014. 722 p.

17. Stainer G., Mayer J. Strategic management: principles and international practice. New York: The Macmillian Company, 1998. 352 p.

18. Thompson A., Strickland A. Strategic management: concepts and cases. Pennsylvania: McGraw-Hill, 2001. 1079 p.

19. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 280 с.

20. Берницька, Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. №11 (2), С. 41-45.

21. Бойчик І.М. Економіка підприємства. К.: Кондор, 2016. 378 с.

22. Бондарчук, Л. В., Дрей, О. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 5, Т. 1, С. 73-76

23. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. 8-ме вид. Київ: Перун, 2005. 1728 с.

24. Бізнесу на час війни видаватимуть кредити під 0%, кількість дозволів скоротять у 30 разів. *Економічна правда: веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/18/684244> (дата звернення 15.05.2022)

25. Білецька, О.О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. №1, С. 80–83.

26. Білоусько, Т. Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. №7, С. 55–64.

27. Види організаційних структур управління підприємством. *Організація виробництва: електронний посібник*. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B%D0%A3%D0%A6%D0%AC%D0%9A/page7.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B%D0%A3%D0%A6%D0%AC%D0%9A/page7.html) (дата звернення 09.05.2022)

28. Гаркавенко С. С. Маркетинг : Підруч. для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. Київ: Лібра, 2004. 712 с.

29. Гросул, В. А.; Каленік, К. В. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. №15, С. 272–277.

30. Групи платників єдиного податку в Україні. *Дебет-кредит. Сервіс для бухгалтера: веб-сайт*. URL: <https://services.dtkk.ua/catalogues/indexes/14> (дата звернення: 13.05.2022).

31. Гулик Т., Крюк В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19, С. 357–358.

32. Економічна діяльність підприємств. *Державна служба статистики України.: веб-сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата

звернення: 11.05.2022).

33. Згуровський М., Переверза К. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2009. № 2, С 7–17.

34. Кирилюк А. О. Методика оцінювання рівня концентрації та монополізації економіки. *Науковий вісник МДУ*. 2016. № 3, С. 66–72.

35. Коваль Л. А., Романчук С. А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. *Економічні науки*. 2010. №18 (2), С. 117-122.

36. Коды УКТЗЕД. Дебет-кредит. Сервіс для бухгалтера: веб-сайт. URL: <https://services.dtki.ua/classifiers/zed> (дата звернення: 23.05.2022).

37. Кошелупов Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1, С. 219–225.

38. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 406 с.

39. Ларіна Я. С. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.

40. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

41. Мартиненко М. М., Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравелла, 2006. 320 с.

42. КВЕД ДК 009:2010. Класифікація видів економічної діяльності зі змінами, внесеними наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики. [Чинний від 29.11.10]. URL: <https://www.lawcenter.com.ua/skachaty-kved.html> (дата звернення : 24.04.21).

43. Нікітіна П. А. Економіко-математичне моделювання ємності ринку та ринкової частки компанії *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13, С. 546–550.

44. Плакида, С. І. Сутність поняття послуга: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2013. №6, С. 241–243.
45. Попри воєнний стан понад третину українських кафе працюють. *Економічна правда: веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2022/03/24/684639/> (дата звернення 01.06.2022)
46. Пуцентейло, П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4 (62), С. 196–205.
47. Старостіна А. О., Кочкіна Н. Ю., Журило В. В. та ін.; за заг. ред. проф. Старостіної А. О. Маркетинг: термінологічний словник. К.: Інтерсервіс, 2017. 154 с. 63 с.
48. Старостіна А. О. Маркетинг. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
49. Стеценко, В. В. Зовнішня реклама як сучасний засіб комунікацій міста. *Інноваційна економіка*. 2014. №6, С. 155–158.
50. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. К.: 2003. С.5.
51. Страшинська Л. Теоретико-методологічні підходи до класифікації стратегій суб'єктів господарювання на ринку. *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова. Серія №18. Економіка і право*. 2013. № 21, С. 59–66.
52. Трайно В. М. Специфіка послуг об'єктів ресторанного господарства. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2010. №5(44), С.149–155.
53. Фізична особа-підприємець. *Бізнес-інкубатор «БІ-Запоріжжя»: веб-сайт*. URL: <https://bi-ink.zp.ua/fizichna-osoba-pidpriyemec/> (дата звернення 20.04.2022).
54. Хлопчан М. І., Харів П. С., Бойчик І. М, Лотиш О. Я. Організація і планування виробництва (теорія і практика): навчальний посібник. Тернопіль, 1996. 168 с. 112–114 с.
55. Шапурова, О. О. Систематизація методологічних аспектів оцінки



внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013. № 23, С. 41–47.

56. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 120 с.

57. Що таке «кав'ярня третьої хвилі»? *Blackfield: веб-сайт*. URL: <https://blackfield.coffee/shho-take-kav-yarnya-tretoy-i-hvili-yellow-place-come-and-stay-whitebeard-blackbird/> (дата звернення 18.05.2022)

58. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

59. Ігнатюк А. І. Стратегії набуття та підтримки монопольної влади на ринку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2012. №132, С.9–12.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Фрагмент класифікатора КВЕД-2010

Розділ	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
10	<p>Виробництво харчових продуктів</p> <p>Цей розділ включає діяльність із перероблення продукції сільського, лісового та рибного господарства для виробництва харчових продуктів, готових кормів для тварин, а також виробництва різних проміжних продуктів, що не є безпосередньо харчовими. Ця діяльність зазвичай так чи інакше пов'язана із виробництвом побічної продукції різної вартості (наприклад, шкур, які одержують у процесі забою худоби, або макухи як продукту виробництва олії).</p> <p>У цьому розділі виробництво харчових продуктів розподілене за видами виготовленої продукції: виробництво м'ясних, рибних продуктів, перероблення фруктів та овочів, виробництво олії та жирів, молочних продуктів, перероблення зерна, виробництво кормів для тварин та інших харчових продуктів. Виробництво може здійснюватися за власний рахунок, а також на користь третіх осіб, наприклад приватний забій худоби.</p> <p>Цей розділ не включає приготування їжі для безпосереднього вживання на місці, наприклад у ресторанах.</p> <p>Переробними вважаються підприємства,</p>

## Продовження таблиці А.1

Розділ	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
10	<p>які продають власну продукцію у власному магазині (наприклад, хлібопекарні, кондитерські, ковбасні лавки тощо). Проте якщо перероблення є мінімальним і не призводить до суттєвої трансформації кінцевої продукції, то такі одиниці класифікують у сфері оптової та роздрібно торгівлі (секція <u>Г</u>).</p> <p>Приготування їжі для негайного споживання на місці їх виготовлення відноситься до розділу <u>56</u> „Діяльність із забезпечення стравами та напоями».</p> <p>Виробництво готових кормів для тварин з відходів боєнь класифікують у групі <u>10.9</u>.</p> <p>Перероблення відходів виробництва харчових продуктів і напоїв у вторинну сировину класифікують у групі <u>38.3</u>, а знищення відходів харчових продуктів і напоїв – у класі <u>38.21</u>.</p>

Таблиця А.2 – Фрагмент 10-го розділу класифікатора КВЕД-2010

Група	Назва
<u>10.1</u>	Виробництво м'яса та м'ясних продуктів
<u>10.2</u>	Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
<u>10.3</u>	Перероблення та консервування фруктів і овочів
<u>10.4</u>	Виробництво олії та тваринних жирів

## Продовження таблиці А.2

Група	Назва
<u>10.5</u>	Виробництво молочних продуктів
<u>10.6</u>	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів і крохмальних продуктів
<u>10.7</u>	Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів
<u>10.8</u>	Виробництво інших харчових продуктів
<u>10.9</u>	Виробництво готових кормів для тварин

## Таблиця А.3 – Фрагмент 10.8 групи класифікатора КВЕД-2010

Група	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
10.8	Виробництво інших харчових продуктів Ця група включає виробництво цукру та цукрових кондитерських виробів, готової їжі та страв, кави, чаю, спецій, а також швидкокопсувних і специфічних харчових продуктів.

## Таблиця А.4 – Фрагмент 10.83 класу класифікатора КВЕД-2010

Клас	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
<u>10.83</u>	Виробництво чаю та кави Цей клас включає: – вилучення кофеїну з кави, смаження зерен кави – виробництво продуктів з кави:

## Продовження таблиці А.4

Клас	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
10.83	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меленої кави</li> <li>• розчинної кави</li> <li>• екстрактів і концентратів із кави</li> <li>— виробництво замінників кави</li> <li>— купажування чаю та мате</li> <li>— виробництво екстрактів на основі чаю та мате</li> <li>— фасування чаю в пакування масою не більше 3 кг для роздрібного продажу, у т.ч. у чайні пакетики</li> </ul> <p style="text-align: center;">Цей клас також включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— виробництво трав'яних настоянок із м'яти, вербени, ромашки, шипшини тощо</li> </ul> <p style="text-align: center;">Цей клас не включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— виробництво інуліну, див. <u>10.62</u></li> <li>— виробництво спирту, пива, вин і безалкогольних напоїв, див. розділ <u>11</u></li> </ul> <p>підготування рослинної продукції для використання у фармакології, див. <u>21.20</u></p>

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Матриця SWOT-аналізу кав'ярні «High hill coffee cafe»

	<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення податків для ФОП 2-ої групи;</li> <li>– вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього;</li> <li>– внутрішня міграція населення;</li> <li>– віковий, статевий склад населення та його рівень освіти;</li> <li>– розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet;</li> <li>– розвиток культури споживання кави;</li> <li>– орієнтування на якість продуктів для споживання;</li> <li>– наявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі якого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу;</li> <li>– висока якість кавового зерна.</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– блокування портів, проблема з логістикою;</li> <li>– розвиток воєнних дій у країні;</li> <li>– зростання курсу іноземних валют;</li> <li>– збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП;</li> <li>– внутрішня міграція населення;</li> <li>– віковий, статевий склад населення та його рівень освіти;</li> <li>– неможливо вирощувати зерно в Україні через несприятливі кліматичні умови;</li> <li>– низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів.</li> </ul>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– висококваліфікований персонал;</li> <li>– вдале місце розташування;</li> <li>– висока якість продукції;</li> <li>– професійне обладнання;</li> <li>– орієнтування на кінцевого споживача.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висококваліфікований персонал + розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet (поява нових споживачів, підвищення лояльності потенційних покупців);</li> <li>– вдале місце розташування + внутрішня міграція населення, віковий, статевий склад населення та його рівень освіти (підвищення рівня попиту на послуги);</li> <li>– висока якість продукції + розвиток культури споживання кави, орієнтування на якість продуктів для споживання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висококваліфікований персонал + низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів (підвищення рівня лояльності);</li> <li>– вдале місце розташування + внутрішня міграція населення, віковий, статевий склад населення та його рівень освіти (підвищення рівня попиту на послуги);</li> <li>– висока якість продукції, професійне обладнання + низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до</li> </ul>

	<p>(підвищення лояльності споживачів, для яких важлива якість кави);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– професійне обладнання + висока якість кавового зерна (запорука високої якості кінцевого продукту споживання);</li> <li>– орієнтування на кінцевого споживача + наявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі якого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу (підвищення лояльності цільової групи).</li> </ul>	<p>конкурентів (переваги серед певної кількості конкурентів);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтування на кінцевого споживача + низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів (певний вплив на стратегію просування).</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатній управлінський досвід;</li> <li>– нова торгова марка;</li> <li>– недоліки рекламної політики;</li> <li>– недостатня кількість коштів для розвитку;</li> <li>– висока плата за оренду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нова торгова марка + розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet (популяризація торгової марки);</li> <li>– недостатня кількість коштів для розвитку + зменшення податків для ФОП 2-ої групи, вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього (нівелювання даної загрози).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатній управлінський досвід + розвиток воєнних дій у країні, зростання курсу іноземних валют, збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП (зменшення попиту, зростання витрат);</li> <li>– нова торгова марка, недоліки рекламної політики, недостатня кількість коштів для розвитку + низький рівень просування та позиціонування своїх послуг відносно до конкурентів (рівень попиту нижчий від можливого);</li> <li>– висока плата за оренду + зростання курсу іноземних валют, збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП (зростання рівня витрат).</li> </ul>

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Розрахунок взаємодії сильних сторін підприємства з можливостями та загрозами

Сьогодні	Взаємний вплив																		Σ	
	Можливості (O)									Загрози (T)										
Сильні сторони (S)	Зменшення податків для ФОП 2-ої групи	Вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього	Внутрішня міграція населення	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	Розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet	Розвиток культури споживання кави	Орієнтування на якість продуктів для споживання	Нааявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі якого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу	Висока якість кавового зерна	Σ	Блокування портів, проблема з логістикою	Розвиток воєнних дій у країні	Зростання курсу іноземних валют	Збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП	Внутрішня міграція населення	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	Неможливо вирощувати зерно в Україні через несприятливі кліматичні умови	Низький рівень просування та позионування своїх послуг відносно до конкурентів	Σ	
	0,05	0,05	0,10	0,10	0,30	0,20	0,20	0,70	0,80		-0,80	-3,00	-1,40	-2,00	-0,25	-0,35	-0,05	1,60		
Висококваліфікований персонал	0,60	0,00	0,13	0,42	0,56	0,18	0,56	0,56	1,17	0,84	4,42	0,00	-1,92	-0,24	-0,84	0,25	0,20	0,00	0,22	-2,34
Вдає мінероташування	0,75	0,00	0,08	0,51	0,60	0,42	0,57	0,29	1,31	0,78	4,54	0,00	-1,35	-0,46	-1,00	0,40	0,28	0,00	2,35	0,23
Висока якість продукції	0,40	0,05	0,23	0,20	0,40	0,35	0,54	0,60	0,99	1,20	4,55	-0,24	-1,82	-0,80	-1,28	0,05	0,04	0,04	1,80	-2,22
Орієнтування на кінцевого споживача	0,20	0,03	0,13	0,12	0,24	0,45	0,45	0,32	0,81	0,90	3,44	-0,30	-1,96	-0,84	-1,26	-0,03	-0,12	0,00	1,44	-3,07
Професійне обладнання	0,15	0,02	0,10	0,00	0,36	0,14	0,32	0,32	0,68	0,86	2,78	-0,07	-1,71	-0,38	-1,11	-0,01	-0,16	0,00	1,40	-2,03
		0,09	0,66	1,25	2,16	1,54	2,44	2,08	4,96	4,57	19,73	-0,61	-8,76	-2,71	-5,49	0,65	0,24	0,04	7,21	-9,43



Таблиця В.2 – Розрахунок взаємодії слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами

Слабкі сторони (W)		Зменшення податків для ФОП 2-ої групи	Вигідні умови кредитування для бізнесу під час воєнного стану та після нього	Внутрішня міграція населення	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	Розвиток технологій просування за допомогою мережі Internet	Розвиток культури споживання кави	Орієнтування на якість продуктів для споживання	Наявність на ринку сегменту з середнім доходом, споживачі якого поділяються на три групи за психологічним фактором, які є привабливими для закладу	Висока якість кавового зерна		Блокування портів, проблема з логістикою	Розвиток воєнних дій у країні	Зростання курсу іноземних валют	Збільшення рівня інфляції та зменшення рівня ВВП	Внутрішня міграція населення	Віковий, статевий склад населення та його рівень освіти	Неможливо вирощувати зерно в Україні через несприятливі кліматичні умови	Низький рівень просування та позионування своїх послуг відносно до конкурентів	
		0,05	0,05	0,10	0,10	0,30	0,20	0,20	0,70	0,80		-0,80	-3,00	-1,40	-2,00	-0,25	-0,35	-0,05	1,60	
Недостатній управлінський досвід	-0,15	-0,03	-0,06	-0,04	-0,04	0,06	0,02	0,02	0,33	0,33	0,60	-0,38	-2,52	-0,62	-1,29	-0,12	-0,10	0,00	1,31	-3,73
Нова торгова марка	-0,15	-0,04	-0,06	-0,03	-0,04	0,12	0,03	0,04	0,39	0,46	0,87	-0,10	-2,52	-0,93	-0,86	-0,12	-0,30	0,00	1,16	-3,67
Недоліки рекламної політики	-0,80	-0,08	-0,38	-0,56	-0,56	-0,30	-0,24	-0,30	-0,08	0,00	-2,49	-0,16	-1,52	-1,32	-1,68	-0,42	-0,46	0,00	0,08	-5,48
Недостатня кількість коштів для розвитку	-0,45	-0,28	-0,28	-0,04	-0,18	-0,11	-0,08	-0,05	0,18	0,18	-0,65	-0,13	-2,76	-1,67	-1,96	-0,14	-0,24	-0,05	0,81	-6,14
Висока плата за оренду	-0,20	-0,05	-0,11	0,00	-0,01	0,01	0,00	0,00	0,05	0,06	-0,04	0,00	-2,56	-1,44	-1,98	-0,05	-0,06	0,00	0,84	-5,2
		-0,47	-0,88	-0,66	-0,82	-0,22	-0,27	-0,30	0,86	1,02	-1,72	-0,76	-11,88	-5,98	-7,77	-0,85	-1,16	-0,05	4,19	-24,25
<b>Загалом</b>		<b>-0,38</b>	<b>-0,22</b>	<b>0,60</b>	<b>1,34</b>	<b>1,32</b>	<b>2,17</b>	<b>1,79</b>	<b>5,82</b>	<b>5,59</b>	<b>18,01</b>	<b>-1,37</b>	<b>-20,64</b>	<b>-8,69</b>	<b>-13,26</b>	<b>-0,20</b>	<b>-0,92</b>	<b>-0,02</b>	<b>11,40</b>	<b>-33,68</b>

