МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: _____
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКАРОБОТА

на тему **«Маркетингове планування діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Львівська мануфактура кави»**

здобувача ____ _____ _____
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник: _____
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) _____(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційноюкомісієюзатестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____
(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1. Сутність маркетингового планування, методи та підходи 6
1.2. Формування маркетингових стратегій підприємства 11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЬВІВСЬКОЇ МАНУФАКТУРИ КАВИ 23
2.1.Характеристика підприємства, оцінка ефективності існуючих маркетингових стратегій 23
2.2. Аналіз конкурентного середовища, вивчення потреб та очікувань цільових груп споживачів ЛМК 30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ЛМК 41
3.1. Визначення стратегічних цілей маркетингової діяльності ЛМК 41
3.2. Планування заходів щодо впровадження маркетингової стратегії ЛМК 47
ВИСНОВКИ 58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 62
ДОДАТКИ 68

ВСТУП

Актуальність теми. На поточному етапі еволюції комерційних організацій ми стикаємося з інтенсифікацією конкурентних баталій та потребою в агресивнішій зовнішньоекономічній активності. Це також означає поглиблення у вишукуванні ефективних стратегій, методологій і технік управління, а також відповідь на зростаючі вимоги з боку споживачів і необхідність створення вдосконаленої системи інформаційної підтримки. В цьому контексті маркетингове планування виявляється критично важливим інструментом для досягнення цілей та ефективності бізнесу.

Завдяки стрімким змінам у бізнес-ландшафті, що стимулюються новітніми трендами, збільшенням конкурентоспроможності та появою нових ринкових ніш, особливо відчутний тиск з боку глобальних міжнародних кавових марок. Ці бренди, з їхніми значними рекламними витратами, досвідченими командами і легкістю доступу до основних роздрібних мереж з продукцією, яка відповідає потребам споживачів за прийнятною ціною, накладають високі бар'єри для входження місцевих виробників.

Ця ситуація ставить під загрозу зростання та розвиток національних кавових марок, підкреслюючи важливість аналізу маркетингових стратегій провідних учасників українського кавового ринку згідно з концепцією маркетинг-міксу 5P. Такий аналіз може стати основою для формулювання рекомендацій з просування продукції вітчизняних виробників кави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері дослідження теоретичних засад сучасних методик визначення маркетингової політики товарів, рекламної інновації, мерчандайзингу та ефективного стійкого управління значний внесок зробили вчені такі як Л.В. Бабаченко, М.О. Багорка, К.С. Воробйов, Н.М. Гуржій, Н.О. Євтушенко, Я.С. Ларіна, О.І. Олексюк, Є.В. Ромат, О.К. Шафалюк, О.Л. Шевченко. Важливі аспекти розробки інноваційних напрямків у маркетингу малих та середніх підприємств, просування на великих торгівельних платформах, у соціальних мережах та через цифрові маркетингові інструменти вивчали Т.В.

Архипова, В.В. Білик, К.А. Жавела, Я.В. Івахно, Ю.В. Неміш, О.А. Сергієнко, Т.М. Янковець. Тим не менш, питання дослідження маркетингових стратегій кавових брендів, що діють в Україні, залишається відкритим і потребує подальшого аналізу.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є розробка рекомендацій щодо оптимізації маркетингової діяльності "Львівської Мануфактури Кави" з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено наступні *завдання*:

- визначити сутність маркетингового планування, методи та підходи;
- розкрити основні засади формування маркетингових стратегій підприємства;
- надати характеристику підприємства, оцінку ефективності існуючих маркетингових стратегій
- провести.аналіз конкурентного середовища, вивчення потреб та очікувань цільових груп споживачів ЛМК;
- визначити стратегічні цілі маркетингової діяльності ЛМК;
- розробити заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ЛМК.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність "Львівської Мануфактури Кави".

Предмет дослідження – процеси планування маркетингової діяльності в "Львівській Мануфактурі Кави".

Методи дослідження. Дослідження базується на застосуванні комплексу методів, включаючи аналіз і синтез, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, методи експертних оцінок та інші, що дозволяють всебічно оцінити маркетингову діяльність підприємства та розробити ефективні стратегії її оптимізації.

База дослідження. Дослідження виконується на матеріалах "Львівської Мануфактури Кави", яка є одним з лідерів українського ринку кави, маючи широку мережу кав'ярень та власне виробництво кавової продукції.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження мають як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки вони

сприятимуть поглибленню знань у сфері маркетингового планування, а також нададуть "Львівській Мануфактурі Кави" практичні рекомендації щодо оптимізації її маркетингової стратегії.

Інформаційна база дослідження для магістерської роботи зосереджена на вивченні передових практик та теоретичних основ маркетингового планування та розвитку підприємства, з акцентом на "Львівську Мануфактуру Кави". Ці джерела, разом із аналітичними звітами ринку кави, офіційними даними "Львівської Мануфактури Кави", статистичними даними та інформацією з інтернет-ресурсів, складають фундамент дослідження, спрямованого на розробку рекомендацій для оптимізації маркетингової стратегії підприємства.

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, в яких розглядаються теоретичні основи маркетингового планування, аналіз маркетингової діяльності "Львівської Мануфактури Кави" та розробка рекомендацій для оптимізації, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингового планування, методи та підходи

Хоча концепція маркетингового планування не є інноваційною, досі існує розбіжність у визначеннях і підходах до цього процесу, а також до розуміння його ключових етапів на рівні підприємства. Вивчаючи наукові погляди (згідно з таблицею 1.1), можна підкреслити, що маркетингове планування представляється як інтегральна частина системи маркетингового менеджменту компанії. Воно об'єднує серію взаємозалежних етапів, методик і процедур з метою встановлення цілей, розробки стратегій та відповідних маркетингових ініціатив, що спрямовані на підвищення ефективності бізнесу [28, с. 127].

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування сутності маркетингового планування

Автор	Джерело	Тлумачення
С. Семенюк	48	Маркетингове планування – це логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягнення за певний період, тобто це діяльність по розробці окремих видів плану маркетингу
І.І. Ляшко	28	Маркетингове планування – це управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями фірми та її можливостями в процесі ринкової діяльності
Л.В. Романова, О.С. Кондратенко та А.Ф. Красовська	46	Маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримання відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями в процесах господарської діяльності
В.А. Муштай	34	Планування є одним із найважливіших напрямів маркетингової діяльності підприємства, у процесі якого формується комплекс підсистем маркетингу взаємодій – організаційна, планова, інформаційна, логістична, виробничо-збутова та контролінгу
А.С. Савощенко, О.М. Танасійчук	47	, Маркетингове планування є поетапним процесом дослідження і аналізу конкретної ринкової ситуації, розробки цілей, стратегій і планів маркетингу, які відповідають ресурсам і можливостям підприємства

І.І. Ляшко розглядає сферу маркетингового планування як детальне вивчення та аплікацію маркетингових прогнозів, програмних проектів та планів у практичній діяльності, а також зосереджується на методології та методиках вирішення різноманітних викликів, які виникають у процесі маркетингового планування. Крім того, важливим аспектом є організація розробки та реалізація такого планування. Відповідно до його поглядів, об'єктом маркетингового планування виступає діяльність економічних суб'єктів та структурних одиниць економіки, розглянута через призму їх функціональної активності [28, с. 157]..

Такий підхід підкреслює значущість маркетингового планування, оскільки воно охоплює широкий спектр задач, що сприяє підвищенню його ефективності та актуальності у контексті ведення бізнесу на різних підприємствах (рис. 1.1).

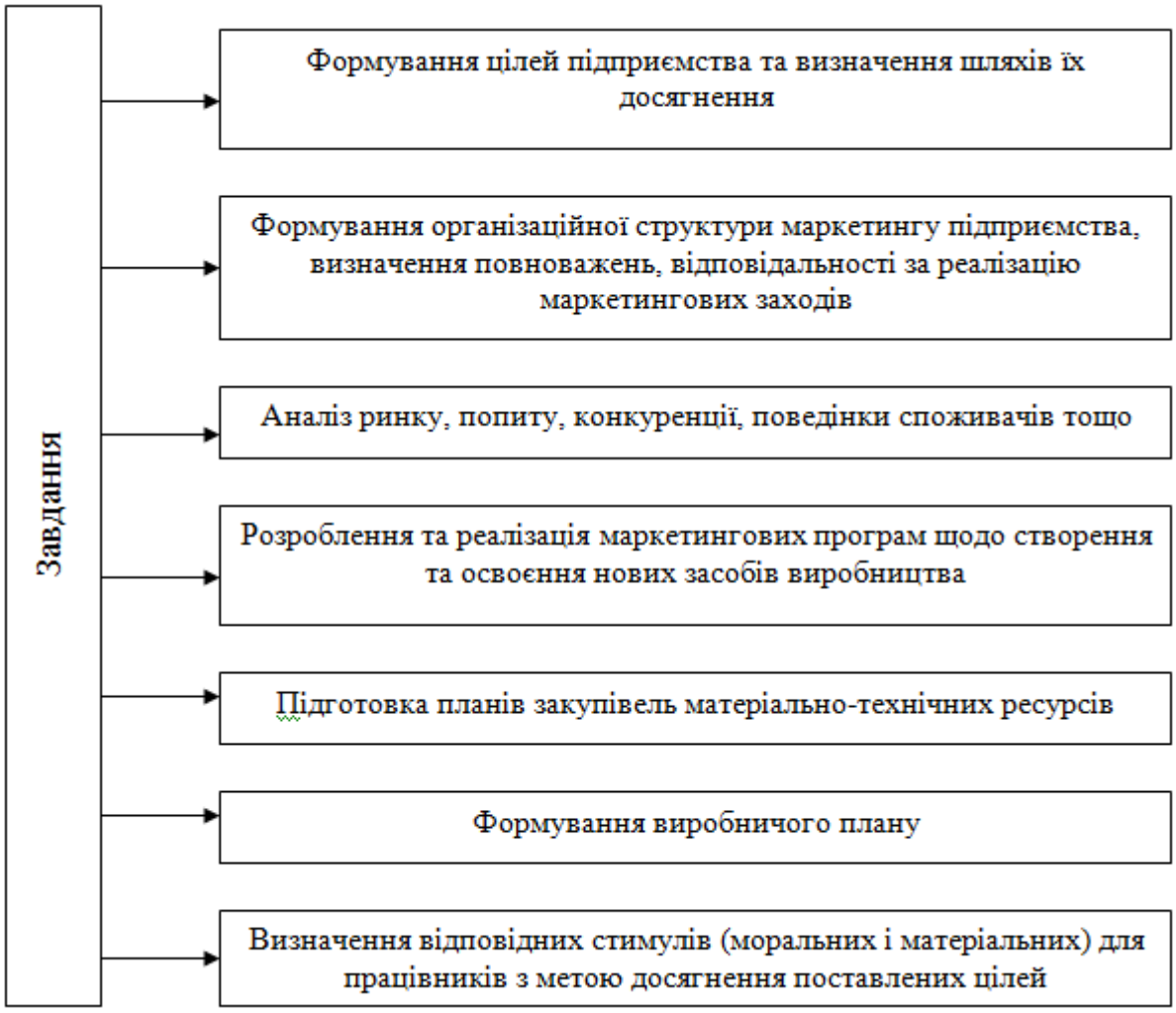

Рисунок 1.1. Визначальні завдання маркетингового планування на підприємстві [44]

Маркетингове планування на підприємствах реалізується за допомогою дотримання ключових принципів, які забезпечують його ефективність. Важливими принципами, виділеними в джерелі [44, с. 63], є наступні: інтегральність підходу, яка передбачає наявність повного обсягу інформації для обгрунтування рішень; чіткість та кількісне визначення запланованих показників, що сприяє ефективному моніторингу; здатність плану адаптуватися до змін у маркетинговому середовищі, що передбачає його динамічність та гнучкість; послідовність і узгодженість дій усіх учасників процесу для забезпечення безперервності планування; ефективне співвідношення витрат на розробку плану і очікуваного прибутку для забезпечення економічності; встановлення реалістичних цілей, досяжних для підприємства; вибір найоптимальнішого варіанту серед альтернативних рішень для максимізації ефекту. Врахування цих принципів сприятиме досягненню високих результатів у маркетинговій діяльності підприємства та посилить його позиції на ринку. Водночас, слід розуміти, що ці принципи можуть доповнюватися або модифікуватися залежно від специфіки галузі та індивідуальних особливостей кожного підприємства.

Українські дослідники пропонують різні підходи до структуризації маркетингового планування. Л.В. Романова, А.Ф. Красовська та О.С. Кондратенко визначають такі ключові етапи маркетингового планування [46], включаючи аналіз середовища, SWOT-аналіз, прогнозування продаж, визначення маркетингових цілей, стратегії, бюджетування, розробку програм та контроль за виконанням.

В.А. Муштай пропонує розглядати маркетингове планування через призму підсистем, таких як організаційна, виробничо-збутова, інформаційна, планова, логістична та контролінгу [34, с. 543], підкреслюючи взаємозв'язок між ними для досягнення маркетингових цілей.

А.С. Савощенко та О.М. Танасійчук виділяють чотири основні етапи: аналіз ситуації, розробку маркетингової стратегії, оцінку фінансових показників та контроль [47, с. 152], підкреслюючи важливість планування для адаптації до ринкових умов.

І.І. Ляшко класифікує маркетингове планування за тривалістю дії на оперативне, тактичне та стратегічне [28, с. 157], вказуючи на необхідність різних рівнів планування для різних цілей.

Могилова А.Ю. та В.О. Будашко наголошують на трьох етапах планування у сфері готельно-ресторанного бізнесу [32, с. 73], які включають визначення продукту, розробку програми збуту та надання гарантій споживачам, акцентуючи на специфіці цієї галузі.

Автори акцентують на важливості уваги до декількох ключових аспектів при формулюванні маркетингових заходів для підприємств у сфері готельно-ресторанного господарства. Значущими факторами, які необхідно враховувати [44, с. 64], є:

В готельно-ресторанному бізнесі продукт виступає як комплексне поняття, де кожен елемент важливий і має вплив на інші, а отже й на репутацію у цілому. Якість одного аспекту сервісу може вплинути на сприйняття загальної якості.

Відмінною особливістю продукції ресторанного бізнесу є її неможливість реалізації без безпосереднього споживання. Продукція створюється в момент її споживання, що дає можливість швидко адаптуватися до вподобань клієнтів.

Попит на послуги ресторанів характеризується високою еластичністю, де зміна ціни може істотно вплинути на обсяги споживання.

Таким чином, аналізуючи різноманітні підходи до маркетингового планування, можна констатувати відсутність універсальної моделі. Однак, об'єкт і суб'єкт планування, його мета, цілі та основні принципи залишаються спільними для будь-якого підходу.

З урахуванням особливостей ресторанного бізнесу пропонується п'ятиетапна модель маркетингового планування. На першому етапі ключовим є застосування комплексу маркетингових досліджень для оцінки поточного стану підприємства, аналіз конкурентного середовища, позиціонування на ринку, товарної пропозиції, каналів розподілу та інших важливих параметрів ринкової діяльності.

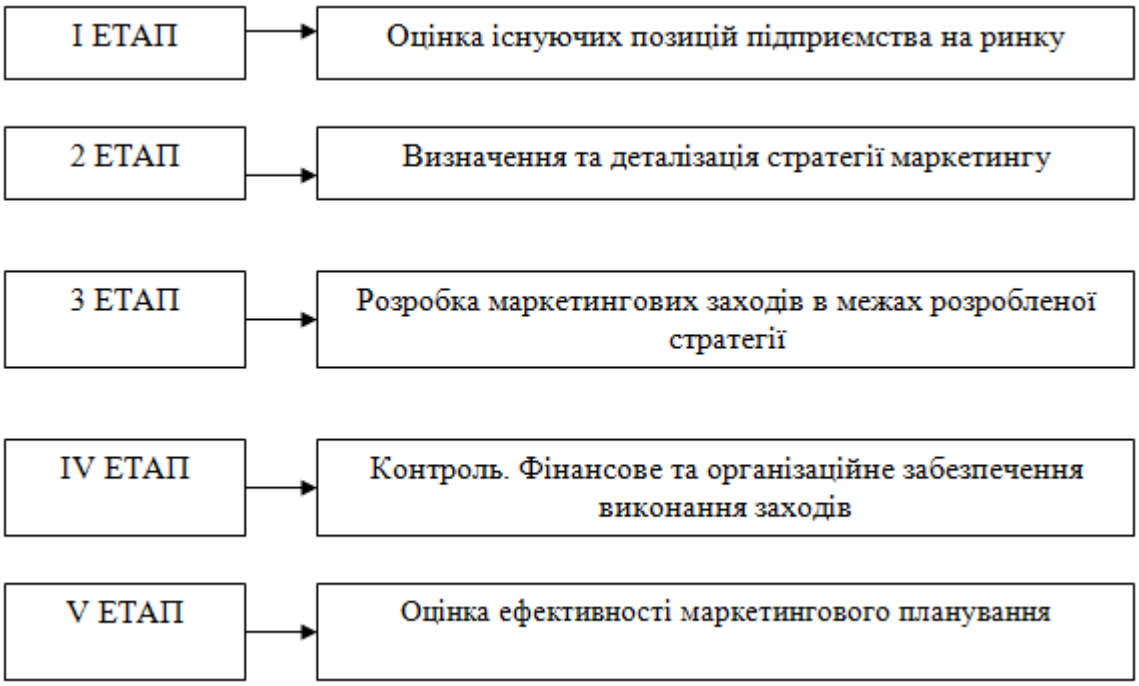

Рисунок 1.2. Етапи маркетингового планування на підприємстві ресторанного бізнесу [44]

На другому етапі ключовою задачею є формування стратегії маркетингу, де важливо прописати цілі з чіткими термінами їх досягнення, забезпечуючи при цьому, щоб маркетингова стратегія вписувалася у загальну стратегію підприємства і була узгоджена з наявними ресурсами та можливостями, включно з інноваційним потенціалом та фінансовими обмеженнями.

Далі, на третьому етапі, кожній цілі призначаються конкретні маркетингові заходи, розробка та деталізація яких вимагає залучення не тільки маркетингових спеціалістів, але й експертів із фінансового відділу та керівництва для оцінки їхньої реалізованості.

Четвертий етап має на меті скласти детальний план маркетингових дій, визначити виконавців, розробників, відповідальних за ключові етапи, а також здійснити бюджетування кампанії. Це включає призначення осіб, відповідальних за кожен аспект кампанії, забезпечення необхідного фінансування та ефективне використання ресурсів.

На п'ятому, заключному етапі, відбувається аналіз та оцінка ефективності втілених маркетингових ініціатив. Встановлення конкретних показників

ефективності з самого початку, як-от збільшення чисельності відвідувачів або зростання чистого прибутку, дозволить здійснити об'єктивну оцінку результативності вжитих заходів з урахуванням сезонних коливань та інших зовнішніх факторів [44, с. 65].

Отже, розгорнутий підхід до маркетингового планування, що включає п'ять етапів, є релевантним для бізнесів різного масштабу в галузі громадського харчування, від невеликих ресторанів до великих ресторанних мереж. Особливу увагу у цьому підході приділено фінальній фазі — оцінці ефективності втілених маркетингових ініціатив. Цей акцент дозволяє не лише виміряти результативність застосованих стратегій, а й забезпечує цінну обратну зв'язок для оптимізації майбутніх планів, спрямовуючи ресурси на найбільш результативні дії. Такий замкнутий цикл планування, виконання та аналізу створює умови для постійного вдосконалення маркетингової стратегії, що є ключем до сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Формування маркетингових стратегій підприємства

В умовах інтенсифікації конкуренції, розробка ефективної конкурентної стратегії виступає як ключове завдання для будь-якої компанії. Майкл Портер вважає, що основу конкурентної стратегії складає здобуття та утримання стійкої конкурентної переваги, метою якої є зайняття організацією вигідної позиції у своїй галузі, що в подальшому дозволить ефективно використовувати ці переваги [58, с.89].

У вітчизняній науковій літературі конкурентна стратегія може бути інтерпретована по-різному. І. Ступак розглядає її як детально розроблений план, спрямований на досягнення стратегічних цілей та конкурентних переваг, що передбачає здатність до швидкої адаптації та вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [50, с. 253]. В. Грановська підкреслює, що конкурентна стратегія формує конкурентну поведінку компанії на ринку,

вказуючи на необхідність визначення основних напрямків для забезпечення переваг над конкурентами [12, с. 86]. Ю. Іванов, у свою чергу, трактує конкурентну стратегію як управлінську категорію, зосереджену на діях і підходах менеджменту, які спрямовані на встановлення та підтримку довгострокової конкурентоспроможності компанії [19, с. 118–123].

Така різноманітність підходів свідчить про глибину і комплексність процесу формування конкурентної стратегії, а також про необхідність інтеграції різних аспектів бізнесу, включаючи адаптацію до змін, формування ефективної поведінки на ринку та стратегічне управління, з метою досягнення та підтримки конкурентних переваг.

Згідно з аналізом, проведеним вченими Ю. Коліняк та У.В. Щурко, концепції "конкурентної стратегії", що розроблені як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками, можна класифікувати за трьома ключовими напрямками [25, с. 88–89; 56, с. 88–89]:

Отримання конкурентної переваги — ця категорія об'єднує думки таких авторів, як М. Портер, Г. Хемел, С. Прахалад, а також вітчизняних вчених М. Саєнко, Т. Мостенська, В. Панков, Ю. Макогон, І. Ступак, З. Шершньова, Ю. Грановська. Вони вважають, що суть конкурентної стратегії полягає в здатності компанії виявити та реалізувати унікальні можливості для забезпечення переваги над конкурентами.

Досягнення конкурентної позиції — представники цієї групи (Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрікленд, Ю. Іванов) акцентують на важливості формування та підтримання вигідної конкурентної позиції на ринку, яка дозволить компанії забезпечити своє стабільне зростання та розвиток.

Досягнення рівня конкурентоспроможності — ця категорія включає погляди дослідників (І. Ансофф, Г. Азоєв, Т. Хміль, С. Василик, Є. Горбашко, А. Філатов, Н. Треньов, В. Лунєв, Н. Куденко), які розглядають конкурентну стратегію як комплексні дії підприємства для досягнення та підтримки високого рівня конкурентоспроможності, що включає здатність ефективно конкурувати на ринку, вдосконалюючи продукти, процеси та моделі ведення бізнесу.

Такий розподіл підкреслює різноманітність підходів до розуміння та формування конкурентної стратегії, демонструючи важливість комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, а також потреби ринку та поведінки споживачів.

На основі проведених досліджень, можна визначити конкурентну стратегію як комплексну модель поведінки підприємства на ринку, яка передбачає виконання системи спланованих дій з метою забезпечення необхідних обсягів продажу, прибутковості, темпів зростання та підвищення конкурентоспроможності [26, с. 60]. Розробка такої стратегії вимагає системного підходу та орієнтації на основні принципи управління конкурентоспроможністю.

До ключових принципів, що мають враховуватися при формуванні конкурентної стратегії, належать адаптивність та мобільність, що забезпечують здатність підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, ієрархічність та стратегічність, які передбачають наявність чіткої структури цілей та завдань, системність та комплексність, що підкреслюють необхідність всебічного аналізу всіх аспектів діяльності, а також узгодженість дій, спрямованих на досягнення поставлених завдань. Важливими є також конкурентостійкість, що вимагає створення унікальних конкурентних переваг, партисипативність та соціальна орієнтованість, забезпечуючі залучення та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, а також збалансованість, інноваційність та орієнтація на розвиток.

Також слід зазначити принципи, висунуті П.Г. Клівцем, які включають обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність та контрольованість стратегічних рішень, а також логічність у їх реалізації. Принципи, наголошені О.Є. Гудзь та Т.М. Халімоном, акцентують на системності та комплексності стратегії, ефективності контролю за її виконанням, централізації прийняття рішень та охопленні всіх функціональних сфер діяльності підприємства [16, с. 32].

Ці принципи підкреслюють комплексний та багатовимірний характер процесу формування конкурентної стратегії, що вимагає врахування широкого

спектру факторів і залучення різних ресурсів для забезпечення ефективної конкурентної позиції підприємства на ринку.

Узгоджуючи з науковими думками, пропонуються власні принципи для розробки конкурентної стратегії, що включають системність, збалансованість, адаптивність, комплексність, прозорість, гнучкість, керованість, контроль, інноваційність та орієнтацію на розвиток. Ці принципи мають бути враховані на кожному з етапів розробки конкурентної стратегії для забезпечення її ефективності.

Етапи розробки конкурентної стратегії охоплюють:

Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище – цей етап передбачає збір вичерпної інформації, яка включає дослідження ринку, аналіз конкурентів, оцінку власних ресурсів та компетенцій.

Структурування та аналіз інформації – на цьому етапі інформація систематизується для подальшого аналізу з метою ідентифікації ключових можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін внутрішнього середовища.

Розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив – на даному етапі формулюються основні напрямки стратегії, що забезпечують досягнення конкурентних переваг, та визначаються можливі стратегічні альтернативи.

Зіставлення стратегії з цілями та аналіз альтернатив – проводиться оцінка того, наскільки обрана стратегічна альтернатива відповідає поставленим цілям та завданням, і визначається її можлива ефективність.

Реалізація стратегії – на цьому етапі розробляється детальний план дій для втілення обраної стратегії, включаючи визначення ресурсів, часових рамок та відповідальних осіб.

Контроль – передбачає моніторинг виконання плану дій, оцінку проміжних результатів та коригування стратегії в разі необхідності для досягнення кращих результатів.

Аналіз досвіду – фінальний етап, що включає аналіз ефективності реалізованої стратегії, оцінку досягнутих результатів та накопичення досвіду для подальшого вдосконалення стратегічного планування.

Такий підхід до розробки конкурентної стратегії забезпечує всебічний аналіз ситуації, вибір оптимального напрямку дій та ефективне управління процесом реалізації стратегії, спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій [19].

Загальна схема процесу розробки конкурентної стратегії наведена на рис. 1.3.

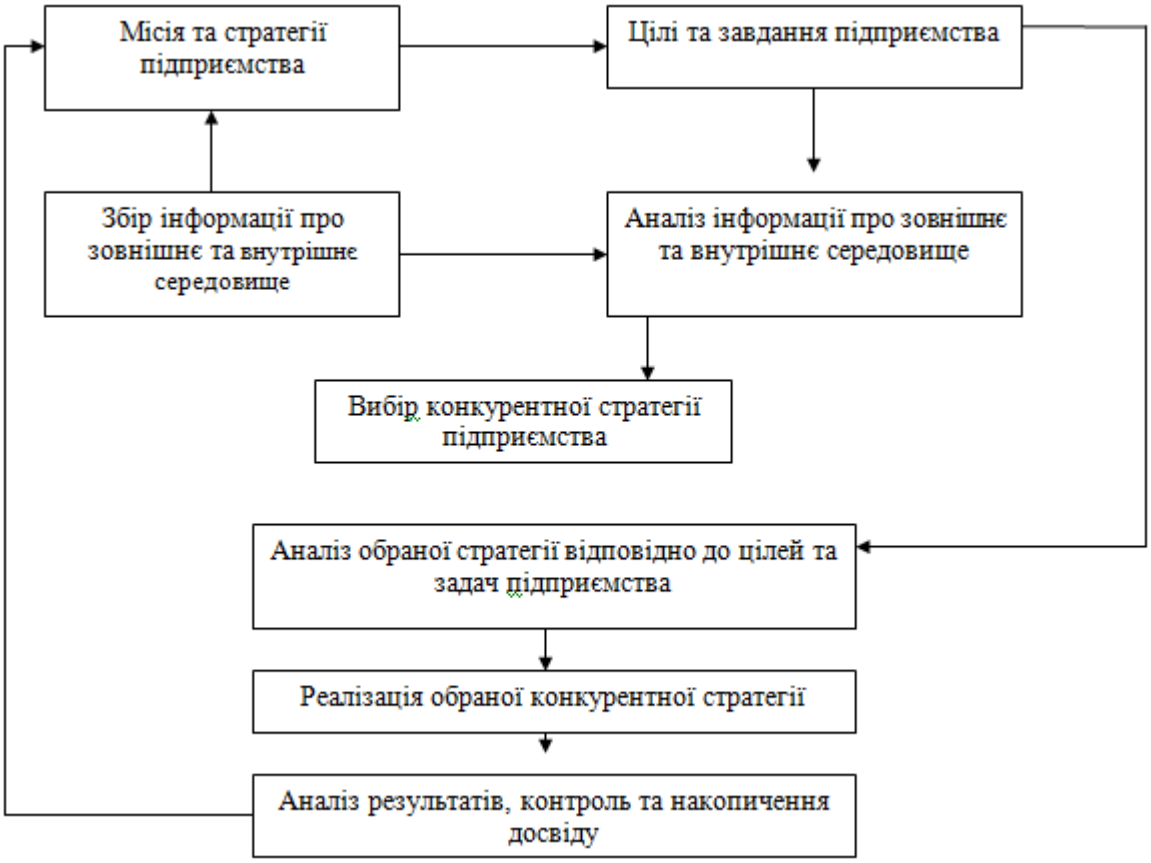

Рис. 1.3. Етапи розробки та впровадження конкурентної стратегії [19]

У процесі розробки конкурентної стратегії ключову роль відіграє ієрархічна організація управління, яка забезпечує логічне впорядкування цілей та завдань підприємства відповідно до чітко сформульованого плану дій. Це починається з детального аналізу поточного становища компанії на ринку та оцінки її

внутрішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати ключові можливості для зростання та потенційні загрози.

Після збору та аналізу відомостей про ринок та конкурентів слідує розробка конкретного плану реалізації обраної конкурентної стратегії, що включає визначення стратегічних цілей, вибір тактик їх досягнення та алокацію необхідних ресурсів. Однак, сформована конкурентна стратегія не є кінцевою метою, а лише засобом для досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності. Тому надзвичайно важливим є наступний крок — аналіз впровадження стратегії, оцінка досягнутих результатів та вивчення набутого досвіду. Це допомагає формулювати напрямки подальшого стратегічного розвитку та адаптувати стратегію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах компанії.

Важливим елементом підготовки до розробки нової конкурентної стратегії є аналіз попереднього досвіду компанії, визначення успішних та неефективних дій у минулому, що дозволяє уникнути повторення помилок і зосередитися на найбільш виграшних стратегічних ініціативах.

Майкл Портер висвітлює три основні типи конкурентних стратегій, які компанії можуть застосовувати для досягнення успіху на ринку:

Стратегія цінового лідерства (мінімізація витрат) передбачає досягнення найнижчих виробничих витрат у галузі, що дозволяє пропонувати споживачам низькі ціни.

Стратегія диференціації полягає у створенні унікального продукту або послуги, що виокремлює компанію на ринку та створює додаткову цінність для споживачів.

Стратегія концентрації (фокусування) орієнтована на специфічний сегмент ринку або нішу, де компанія може ефективно конкурувати, використовуючи свої особливі переваги.

Кожна з цих стратегій вимагає глибокого розуміння ринкової динаміки, потреб споживачів та власних конкурентних сильних сторін, а також здатності гнучко адаптуватися до змін у ринковому середовищі [58].

Стратегія цінового лідерства має на меті позиціонування компанії як виробника з найнижчими витратами у галузі, що дозволяє пропонувати споживачам продукцію за конкурентоспроможними, низькими цінами. Досягнення такого стану передбачає реалізацію різноманітних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, включно з економією на масштабах виробництва, відмовою від додаткових витратних послуг, розробкою економічно вигідних моделей продукції, забезпеченням доступу до недорогої сировини та удосконаленням технологічних процесів.

Стратегія диференціації, у свою чергу, зорієнтована на створення унікальної пропозиції на ринку шляхом виробництва товарів, що відрізняються високою якістю, унікальними характеристиками або додатковими послугами, які створюють додаткову цінність для споживача. Основною метою такого підходу є відмінність від конкурентів та задоволення різноманітних потреб широкого кола споживачів. Джерелами унікальності можуть слугувати інновації в продукті, якість сировини, передові технології, а також особливості обслуговування та післяпродажного сервісу.

Обрання між стратегією цінового лідерства та диференціації залежить від багатьох факторів, включаючи цілі компанії, її потенціал, особливості цільового ринку та поведінку споживачів. Важливо враховувати, що стратегія цінового лідерства вимагає великих обсягів продажів для компенсації низької маржі, тоді як стратегія диференціації може дозволити компанії встановлювати вищі ціни завдяки унікальним перевагам продукту або послуги.

Вибір конкретної стратегії є ключовим рішенням, яке повинно відбуватися на фундаменті глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також з урахуванням її довгострокових стратегічних цілей і можливостей [52, с. 373].

Успішна імплементація стратегії диференціації надає компанії важливі переваги, що дозволяє їй не тільки збільшити прибутковість, але й значно покращити своє становище на ринку. Зокрема, ця стратегія може сприяти встановленню підвищених цін на товари чи послуги завдяки їх унікальності,

підвищенню обсягів продажів через приваблення більшої кількості покупців, що цінують цю унікальність, а також завоюванню лояльності клієнтів до бренду. Крім того, компанія здатна створювати високі бар'єри для нових конкурентів на ринку збуту, ускладнюючи їхнє проникнення.

Стратегія диференціації показує високу ефективність в умовах нееластичного попиту за ціною, коли конкуренція здійснюється не на основі ціни, а за якістю, інноваціями, брендом тощо, а також на ринках зі складною структурою. Існують два основні види диференціації: горизонтальна, що забезпечує варіативність товару при збереженні приблизно однакової ціни для різних модифікацій, та вертикальна, яка дозволяє компанії обслуговувати сегменти ринку з різним середнім рівнем доходів завдяки варіаціям у ціні та якості продукції.

Стратегія концентрації зосереджує зусилля компанії на специфічному сегменті ринку, дозволяючи досягти домінування в цій ніші. Використання цієї стратегії ефективне, коли компанія здатна надавати послуги або товари для обраного сегменту краще, ніж її конкуренти на загальному ринку. Спеціалізація, технологічний досвід, високоякісний сервіс та історичний престиж бренду виступають ключовими факторами успіху стратегії концентрації.

Кожна з цих стратегій має свої специфічні вимоги та умови для успішної реалізації і може бути обрана компанією в залежності від її цілей, ресурсів, структури ринку та поведінки цільових споживачів.

Майкл Портер наголошує на тому, що стратегічні господарські підрозділи з великою часткою ринку чи ті, що фокусуються на конкретних нішах, здатні досягти високого рівня рентабельності. Однак перебування в "середині" без чіткого позиціонування є ризикованим, оскільки підрозділ не може використати переваги масштабу або спеціалізації для досягнення лідерства на ринку [58].

Розглядаючи ринкову частку як ключовий фактор, можна виділити чотири основні типи конкурентних стратегій:

1. Стратегії лідера ринку. Ринковий лідер — компанія з найбільшою часткою ринку. Щоб зберегти своє лідерство, фірма може використовувати стратегії,

спрямовані на розширення загальної місткості ринку, підвищення своєї частки на існуючому ринку та захист своїх позицій.

2. Стратегії челенджера. Фірми-претенденти прагнуть збільшити свою ринкову частку за рахунок активних дій — наступу на лідерів, поліпшення товарів, активної реклами та інших маркетингових заходів.
3. Стратегії послідовника. Компанії-послідовники зазвичай не намагаються активно нарощувати свою частку ринку, а скоріше фокусуються на утриманні своєї поточної позиції, використовуючи стратегії імітації або поліпшення існуючих продуктів.
4. Стратегії нішера. Фірми, що спеціалізуються на обслуговуванні конкретних ніш, часто можуть досягати високої рентабельності, зосереджуючись на дуже специфічних потребах або групах споживачів, які не обслуговуються лідерами ринку [51].

Стратегії челенджерів і послідовників відіграють ключову роль в динаміці конкурентної боротьби на ринку. Челенджери, прагнучи збільшити свою ринкову частку і зайняти місце лідера, зазвичай вибирають один з варіантів стратегії наступу:

Стратегія фронтального наступу передбачає пряму конкуренцію з лідером ринку, часто через конкуренцію в цінах, якісних характеристиках продукту чи маркетинговій активності.

Стратегія флангового наступу зосереджена на атакуванні слабких місць конкурентів або знаходженні незадоволених потреб ринку, де лідери не виявляють активності.

Стратегія обхідного наступу включає інновації та створення нових ринків або сегментів, де конкуренція ще не сформована, обійшовши таким чином пряму конкуренцію.

Послідовники на ринку, натомість, мають на меті зберегти свою частку без претензій на лідерство, однак це не означає пасивну поведінку. Вони можуть використовувати стратегії, які не спричиняють прямого конфлікту з лідерами, але дозволяють розширювати свою діяльність і покращувати позиції на ринку.

Переваги для послідовників полягають у можливості навчатися на досвіді лідерів, імітувати або адаптувати їхні успішні стратегії з меншими інвестиціями та ризиками.

Стратегії, які допомагають послідовнику захищати свої позиції, включають:

- стратегія компіляції: використання стратегії лідера у повному обсязі, що може включати копіювання продуктів, маркетингових ініціатив або ділових моделей.
- стратегія імітації: застосування окремих елементів стратегії лідера, що дозволяє послідовнику використовувати перевірені рішення без повного копіювання.
- стратегія адаптації: базується на стратегії лідера як основі для адаптації під специфічні умови або потреби певного ринку, що дозволяє послідовнику більш ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів.

Стратегії нішера відіграють важливу роль для малих та середніх фірм, які зосереджують свою діяльність на специфічних сегментах ринку, часто ігнорованих великими конкурентами. Оперування у вузьких нішах дозволяє цим фірмам досягати високого рівня спеціалізації, задовольняючи унікальні потреби своїх клієнтів, і, як наслідок, встановлювати підвищені ціни на свої товари чи послуги.

Переваги стратегії нішера:

Висока спеціалізація дозволяє нішерам глибше розуміти потреби своїх клієнтів та пропонувати високоадаптовані рішення.

Менша конкуренція в специфічних нішах знижує бар'єри для входу та дає можливість для стабільного росту.

Висока лояльність клієнтів забезпечується через зосередження на задоволенні унікальних потреб і вимог споживачів, які часто ігноруються більшими компаніями.

Стратегія втримання позиції спрямована на збереження стабільної позиції в ніші, поки вона залишається прибутковою та актуальною.

Стратегія лідерства в ніші передбачає активний розвиток і збільшення обсягів продажів у ніші, що веде до становлення фірми як лідера серед нішерів.

Стратегія інтеграції використовується, коли фірма намагається забезпечити всебічне задоволення потреб ніші, іноді через злиття або поглинання інших компаній, що діють у цій же сфері.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується для розширення сфери діяльності компанії за рахунок диверсифікації продуктів чи послуг та виходу на ширші ринки [26, с. 62].

Маркетингова політика сучасного ринкового середовища зорієнтована на створення оптимальної взаємодії з цільовим ринком через використання 5 основних елементів маркетингового міксу: товар, ціна, місце, просування та люди. Ці компоненти спільно формують стратегічну основу для задоволення потреб споживачів та досягнення бізнес-цілей підприємства [7].

Товар (Product): Цей елемент маркетингового міксу охоплює всі аспекти продукту або послуги, які компанія пропонує на ринку. Увага зосереджується на асортименті, якості, бренді, дизайні, упаковці, сервісі та гарантіях, що разом спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів.

Ціна (Price): Ціноутворення включає стратегії встановлення цін, знижок, кредитних умов і виплат, що визначають вартість пропозиції для споживача. Цінова політика має бути гнучкою, щоб забезпечити конкурентоспроможність та водночас гарантувати прибутковість для підприємства.

Місце (Place): Елемент, пов'язаний з дистрибуцією, описує, як продукт доходить від виробника до кінцевого споживача. Він включає вибір каналів збуту, логістику, управління запасами та стратегії розміщення, що забезпечують доступність продукту для цільової аудиторії.

Просування (Promotion): Комунікаційні зусилля компанії, спрямовані на інформування, переконання та нагадування цільовому ринку про продукт або бренд. Включає в себе рекламу, PR, прямий маркетинг, стимулювання збуту та особисті продажі, що разом формують загальний образ і сприйняття бренду.

Люди (People): Людський фактор, включаючи як співробітників компанії, так і клієнтів. Розвиток професійних навичок співробітників, служба підтримки клієнтів, взаємодія зі споживачами - все це впливає на досвід користувача і сприяє формуванню лояльності до бренду.

Таким чином, ефективне маркетингове планування і управління, яке включає в себе інтеграцію всіх п'яти елементів маркетингового міксу, дозволяє компаніям максимально задовольнити потреби своїх клієнтів та досягти стратегічних цілей на ринку. Зосередження на інноваціях і забезпечення високої якості у кожному аспекті маркетингової діяльності є ключем до успіху в сучасному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЬВІВСЬКОЇ МАНУФАКТУРИ КАВИ

2.1.Характеристика підприємства, оцінка ефективності існуючих маркетингових стратегій

Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська мануфактура кави» знаходиться за адресою: Україна, 79039, Львівська область, місто Львів, вулиця Юнаківа М. Генерала, будинок 10

Телефон: +380 (50) 315-41-25

Дата заснування: 11.09.2015 р.

Директор - Сегедій Олександр Михайлович

Код ЄДРПОУ - 40005528

Статутний капітал - 40 000 000 грн

Основний вид діяльності:

68.20 Прокат та управління власною або орендованою нерухомістю;

Інші види діяльності:

46.36 Гуртовий продаж кондитерських виробів, включаючи цукор та шоколад;

46.37 Гуртовий продаж чаю, кави, какао та спецій;

46.39 Гуртова торгівля їжею, напоями та тютюном без спеціалізації;

77.33 Оренда офісного устаткування, включно з комп'ютерами;

77.39 Оренда іншого обладнання та товарів, не зазначених в інших категоріях;

77.40 Лізинг продуктів інтелектуальної власності, не включаючи об'єкти авторського права;

47.11 Роздрібна торгівля в універсальних магазинах, головно продовольчими товарами;

47.19 Інші форми роздрібної торгівлі в універсальних магазинах;

47.24 Роздрібний продаж хліба та кондитерських виробів у спеціалізованих магазинах;

47.25 Роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих точках продажу;

47.26 Роздрібний продаж тютюнових виробів у спеціалізованих магазинах;

47.29 Роздрібний продаж різних продуктів харчування у фахових магазинах;

56.10 Послуги ресторанів та мобільного харчування;

56.30 Сервіс з обслуговуванням напоїв;

73.11 Діяльність рекламних агентств.

«Львівська мануфактура кави» - це мережа кав’ярень із затишним інтер’єром та з найбільшим у Львові асортиментом кави. Каву у кав’ярнях можна не лише скоштувати, а і придбати, тому створили сайт, одним з розділом якого є інтернет-магазин. Підприємство представлено в соціальних мережах Facebook, Instagram, TikTok. Тобто, воно має розвинену комунікаційну систему характерну для діджитал-маркетингу [40].

Мережа магазинів-кав'ярень "Львівська мануфактура кави" складається з двох точок у центрі Львова: на пл. Соборній, 2А і на Валовій, 16. Також підприємство має філію в м. Одеса, вул. Дерибасівська, 22.

Заклад на пл. Соборній, 2А поєднує в собі чотири типи заразів - FoodEstablishment, InternetCafe, Restaurant та Store. Тут відвідувачі можуть насолодитися ароматом свіжої кави, приготованої з кращих зерен, що купуються у місцевих партнерів. Тут готують каву на будь-який смак - від класичної еспресо до витонченого капучино. Крім того, у закладі є великий вибір свіжих солодощів, які відмінно поєднуються з кавою.

У даному закладі є безкоштовний Wi-Fi та привітний персонал, який завжди готовий допомогти вам у всьому.

У ресторанній зоні «Львівської мануфактури кави» пропонують смаколики, приготованими шеф-кухарем з найкращих інгредієнтів. Меню складене з різних страв на будь-який смак.

Store «Львівської мануфактури кави» пропонує широкий вибір кавових зерен з різних куточків світу, а також кавоварки та аксесуари для приготування

кави вдома. Це ідеальне місце для тих, хто хоче вивчити більше про різні сорти кави та приготувати її вдома.

Тут завжди раді своїм гостям та докладають максимум зусиль, щоб зробити їх перебування у даному закладі якнайкомфортнішим та гарним.

Заклад, що розташований в самому серці Львова на вулиці Валовій, пропонує своїм гостям не лише відмінну каву, але й теплу атмосферу та справжній досвід кавової культури. Це заклад типу FoodEstablishment, де гість зможе насолодитися доброю кавою та смачними стравами. У меню представлені найкращі кавові напої - від класичного еспресо до актуальних кавових трендів, а також вишукані смаколики на будь-який смак.

Зручні столики та безкоштовний Wi-Fi забезпечують комфортний перебіг завітання до закладу. Також запропонується придбання кавовиго напою або смаколика на винос в магазині, який є частиною даного закладу.

У карті напоїв гості знайдуть як класичні, так і авторські кавомікси.

Крім того, у кав'ярні подають фреші, какао з зефіром, гарячий шоколад, молочні коктейлі, глясе з соком, фреші.

Фірмовими кавовими напоями закладу вважаються:

- «П'янка кава» з бренді й тертим шоколадом;
- «Кава по-ірландськи» з віскі й холодними вершками;
- «Кава по-домініканськи» з ромом;
- кава «Шварцвальдська» з шоколадним сиропом, вишневим соком і збитими вершками;
- кава «Амарето» з однойменним лікером.

Меню кав'ярні пропонує гостям асортимент солодкої випічки, десертів і морозива [40].

Фірмовими ласощами вважаються: львівський сирник з родзинками, вишнево-яблучний штрудель, пиріг з сиром і зеленню, кавовий еклер, шоколадний мафін. В алкогольній карті представлені різні марки вина і міцний алкоголь.

Розглянемо динаміку основних фінансових показників діяльності «Львівська мануфактура кави» за 2019-2022 р.р. (рис.2.1, 2.2, 2.3).

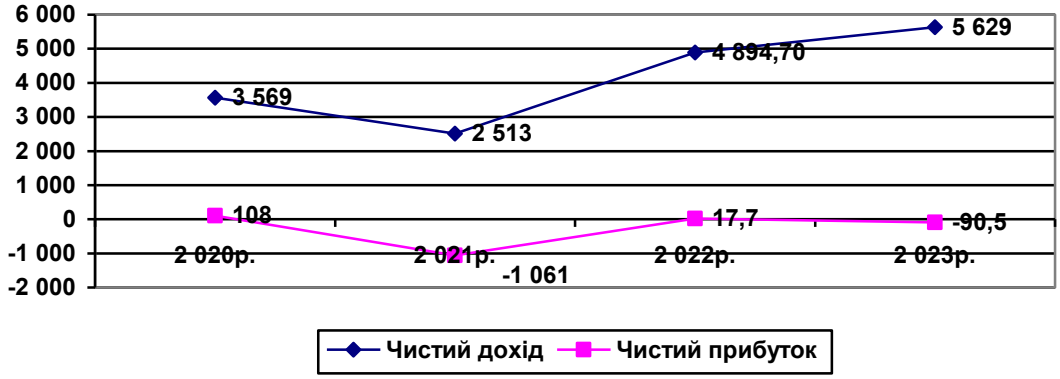

Рисунок 2.1. Чистий дохід та чистий прибуток ТОВ «Львівська мануфактура кави» за 2020-2023 р.р., тис.грн. [40]

Як видно з рис.2.1, підприємство у 2022-2023 р.р. збільшувало обсяги реалізації продукції, а у 2023 р. чистий дохід ТОВ «Львівська мануфактура кави» збільшився на 15% в порівнянні з рівнем 2022 р. Проблемою підприємства стала його збиткова діяльність у 2021 р., а в наступні роки воно отримувало досить незначний чистий прибуток або збиток. Розглянемо динаміку активів та пасивів підприємства.

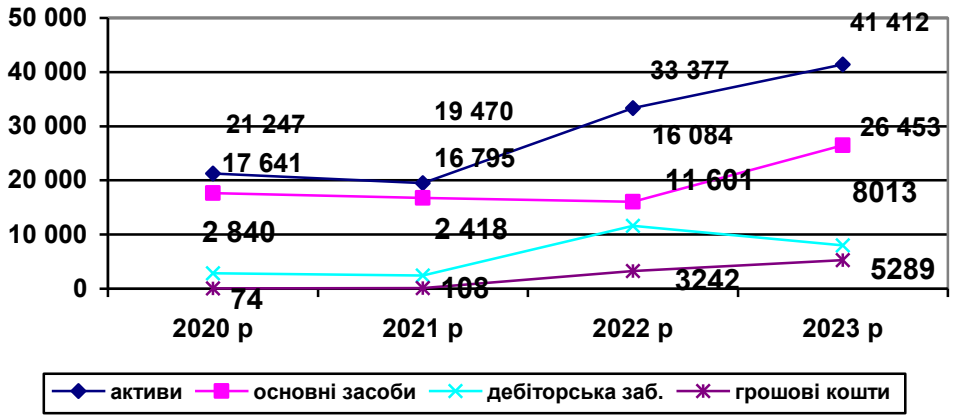

Рисунок. 2.2. Динаміка активів ТОВ «Львівська мануфактура кави» за 2020-2023 р.р., тис. грн. [40]

Як видно з рис.2.3, підприємство намагається збільшувати активи, які у 2021 р. зменшилися на 8,36% в порівнянні з 2020 р., у 2022 р. вони збільшились на 71,43%, а у 2023 р. зросли на 24,07% відносно рівня 2021 р. Основна частка активів припадає на необоротні активи.

Частка основних засобів складає 63,88 % від загальних активів підприємства, а оборотні активи - 36,12%. Грошові кошти складають у 2023 р. 12,77% від загальних активів підприємства, що свідчить про досить високу його ліквідність.

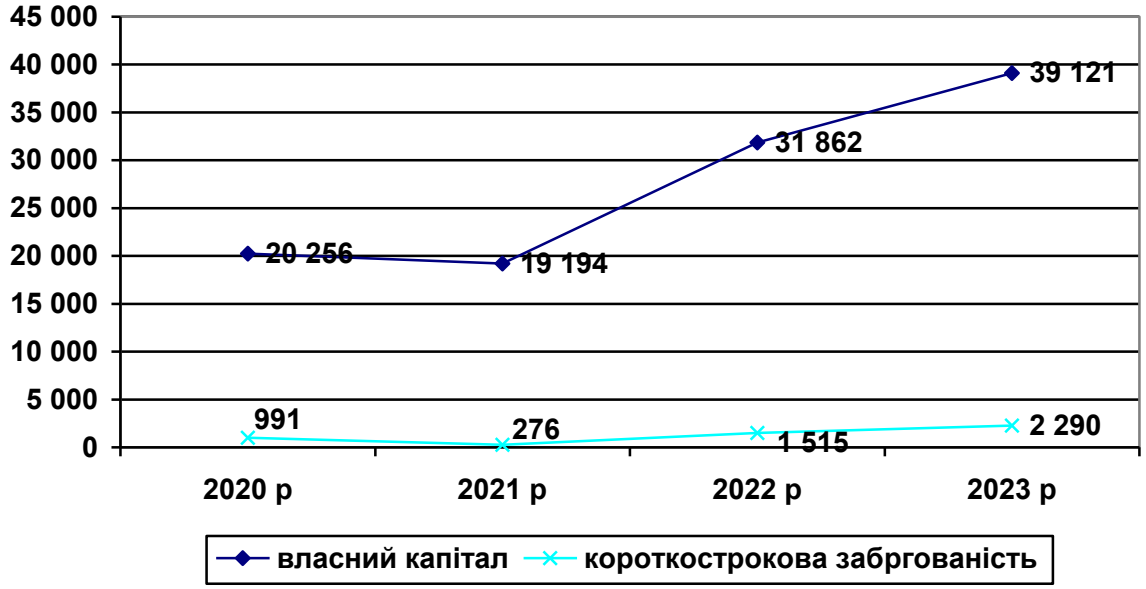

Рисунок 2.3. Динаміка пасивів ТОВ «Львівська мануфактура кави» за 2020-2023 р.р., тис.грн. [40]

Як видно з рис.2.3, власний капітал підприємства у 2023 р. склав 94,17% від загального обсягу пасивів. Підприємство не має джерел довгострокового кредитування. В той же час поточні зобов'зання зменшуються, у 2021 р і зростають у 2022-2023 р.р. У 2023 р. вони становили 5,53% пасивів підприємства.

Про ефективність діяльності ТОВ «Львівська мануфактура кави» свідчить її фінансовий стан. Аналіз фінансового стану ТОВ «Львівська мануфактура кави» на основі даних балансів та звітів про фінансові результати виконано за допомогою розрахунку відповідних коефіцієнтів. Аналіз платоспроможності підприємства (табл. 2.1) ведеться на основі його балансу, що включає оцінку структури джерел фінансування, ступеня фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх фінансових джерел.

Таблиця 2.1 - Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Львівська мануфактура кави» у 2020-2023 р.р. [40]

Показник	**Нормативне значення**	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,953	0,986	0,955	0,945
Коефіцієнт фінансування	< 1 Зменшення	0,049	0,014	0,048	0,059
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,725	0,897	0,912	0,847
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 Збільшення	0,129	0,125	0,495	0,324

Як видно табл. 2.1, ТОВ «Львівська мануфактура кави» має високу платоспроможність та ефективно використовує власний капітал для фінансування поточної діяльності.

Аналіз ліквідності підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз ліквідності ТОВ «Львівська мануфактура кави» у 2020-2023 р.р. [40]

Показник	**Нормативне значення**	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	> 1	3,64	9,69	11,41	6,53
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	3,637	9,688	9,846	6,531
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 Збільшення	0,0747	0,3913	2,14	2,27
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 Збільшення	2 614	2 399	15 778	12 668

Як видно з табл. 2.2, коефіцієнт покриття ТОВ «Львівська мануфактура кави» в 2020 - 2023 р.р. був значно вищим за межу критичного значення. Підприємство не мало проблеми в частині розрахунків та ліквідності. Як видно з табл. 2.2, ТОВ «Львівська мануфактура кави» в 2020-2023 р.р. має значний чистий оборотний капітал.

Підприємство має можливості вчасно сплачувати свої поточні зобов’язання та можливості розширювати подальшу діяльність. Фінансова стабільність підприємства на ринку значною мірою визначається його активною діяльністю у

бізнес-середовищі. Ця активність включає розширення дистрибуційних каналів, підтримку та розвиток корпоративного іміджу, пошук можливостей на ринках праці та капіталів.

Ділова активність підприємства характеризується абсолютними та відносними показниками використання ресурсів і обсягами господарської діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз ділової активності ТОВ «Львівська мануфактура кави» у 2020-2023 р.р. [40]

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,168	0,129	0,147	0,136
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	1,26	1,04	0,42	0,70
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	3,60	9,11	3,23	2,46
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільшення	0,22	0,09	0,30	0,21
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,176	0,131	0,154	0,144

Як видно з табл.2.3, підприємство намагається збільшувати ділову активність, що вдається далеко не завжди через вплив пандемії Covid 19 та агресії РФ. Рентабельність), є основними показниками ефективності роботи підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз рентабельності ТОВ «Львівська мануфактура кави» у 2019-2022 р.р. [40]

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 Збільшення	0,508	-5,449	0,053	-0,219
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 Збільшення	0,533	-5,528	0,056	-0,231
Коефіцієнт рентабельності продаж	> 0 Збільшення	3,026	-42,220	0,362	-1,608

Як видно з табл. 2.4, рентабельність роботи ТОВ «Львівська мануфактура кави» не є привабливою для інвесторів.

Отже, фінансовий стан ТОВ «Львівська мануфактура кави»у 2020-2023 р.р. можна визнати цілком задовільним в частині ліквідності та платоспроможності.

Підприємство реалізує стратегію нішера, яка аналогічна базовій стратегії концентрації. Бренд «Львівська мануфактура кави» асоціюється з задоволенням вибагливих смаків справжніх поціновувачів кави з доходами середніми та вище. Проте спостерігається певна обмеженість попиту через низьку купівельну спроможність більшості населення. Тому для розширення обсягів діяльності ТОВ «Львівська мануфактура кави» можна рекомендувати відкриття нових філій на умовах франчайзингу та вихід на ринок кав;ярень м. Києва.

2.2. Аналіз конкурентного середовища, вивчення потреб та очікувань цільових груп споживачів ЛМК

Бразилія, В'єтнам, Колумбія, Індонезія та Гондурас є провідними країнами у виробництві та експорті зеленої кави. У міжнародному імпорті кави США займають лідируючу позицію з часткою від 22% до 23% загального обсягу, за ними йде Німеччина, чия частка складає від 16% до 18%. Італія та Франція також мають значні частки від 5% до 9%, тоді як імпорт усіх інших країн не перевищує 5%. Важливо відзначити, що в США та Німеччині фіксується зниження обсягів імпортованої кави з 2015/16 по 2020/21 роки, тоді як в Італії та Франції спостерігається зростання [8. с. 38]. На території Польщі діє багато національних та міжнародних компаній, які займаються виробництвом та обсмаженням кави, де за період з 2016 по 2021 рік ціни на зерна обсмаженої кави зросли на 21,43% (або $1,50) та на 2,56% (або $0,20). Серед ключових гравців на світовому ринку кави є компанії Nestle, JAB, JM Smucker, Strauss Group, Lavazza, Tchibo, які співпрацюють з провідними країнами-експортерами та імпортерами. Розглянемо сучасний стан українського ринку кави (рис. 2. 2.).

Як видно з рис. 2.4. у 2018 р. роздрібна торгівля кавою зросла на 19,34% в порівнянні з рівнем 2017 Р., у 2019 р. - на 13,71% проти 2018 р., у 2020 р. - на 11,61%, а у 2021 - на 6,11%.

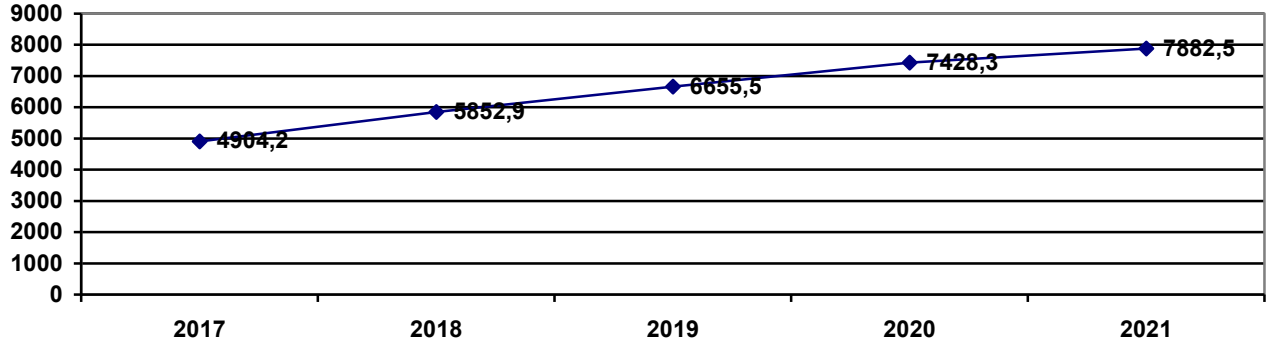

Рисунок 2.4. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі з продажу кави, млн. грн. [11]

Тобто ринок кави знаходиться у зростаючому тренді в діючих цінах, проте зростання має тенденцію до уповільнення.

Розглянемо частку кави на ринку, яка вироблена національними підприємствами.

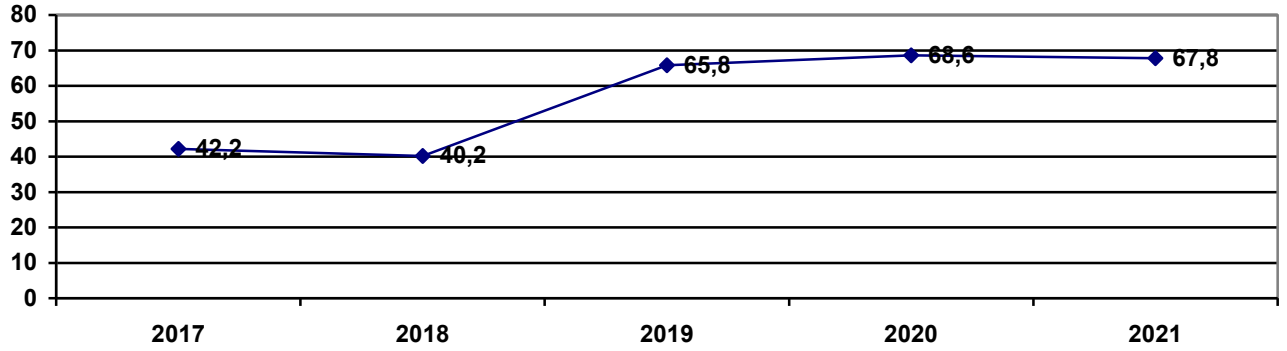

Рисунок 2.5 Частка продажу підприємствами роздрібної торгівлі товарів, що вироблені на території України, % [11]

Як видно з рис. 2.5. у 2017-2018 р.р. українці споживали каву переважно іноземного виробництва, а у 2019-2021 р.р. ситуація змінилась на протилежну. У табл. 2.5 представлені результати проведеного аналізу цін на зернову та мелену каву на ринку України.

Таблиця 2.5 - Ціни на готову продукцію підприємств з виробництва кави на ринку України станом на 01.12.2022 р. [9]

№ з/п	Підприємство з виробництва кави	Назва бренду	Зернова кава, 1 кг	Мелена кава, 1кг
1	ТОВ «Альта Плюс»	Isla	564 UAH	615 UAH
2	ТОВ «25 Кофе Ростерс»	25 Coffee Roasters	703 UAH	-
3	ТОВ «Кофе-Груп»	Фунт Кави	760 UAH	-
4	ТОВ «Кава зі Львова»	Кава зі Львова	287 UAH	289 UAH
5	ТОВ «Віденська кава»	Віденська кава	189 UAH	236 UAH
6		Кава старого Львова	265 UAH	268 UAH
7	СП «Галка ЛТД»	Галка	240 UAH	208 UAH
8	ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»	Jacobs	330 UAH	239 UAH
9	ТОВ «Штраус Україна»	Ambassador	335 UAH	313 UAH
10		Чорна карта	300 UAH	349 UAH
11		Elite Fort	190 UAH	400 UAH
12		Totti	250 UAH	300 UAH
13	ТОВ «Нестле Україна»	Nescafe	535 UAH	-
14		Starbucks	950 UAH	925 UAH

З таблиці 2.5 видно, що серед українських компаній, «Фунт Кави» пропонує найвищу ціну за кілограм обсмаженої зернової кави. Також варто відзначити, що до лідерів на ринку найдорожчої кави в Україні входять «25 Coffee Roasters» та «Isla», чия продукція позиціонується в преміум-сегменті. Висока вартість цих брендів виправдана використанням у виробництві зерен Арабіки, які обсмажуються за унікальними технологіями.

Кава бренду «Starbucks», що розповсюджується через ТОВ «Нестле Україна», також належить до преміум-класу і має одну з найвищих цін на українському ринку. Ціна зумовлена не тільки високою якістю кави, але й додатковими витратами на імпорт, а також глобальною популярністю бренду.

З іншого боку, українські виробники як ТОВ «Кава зі Львова», ТОВ «Віденська кава» та СП «Галка ЛТД» мають менші ціни, обумовлені використанням у продукції змішаних зерен Робусти та Арабіки. Бренди «Галка», «Кава зі Львова», «Кава старого Львова», «Віденська кава» доступні в мас-маркеті, де «Віденська кава» пропонує найнижчу ціну у категорії зернової кави.

Проаналізуємо глибину товарного асортименту підприємств з виробництва кави та їх кавові бренди, які присутні на українському ринку, отримані результати представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Товарний асортимент підприємств з виробництва кави на ринку України станом на 01.12.2022 р. [10]

№ з/п	Підприємство з виробництва кави	Назва бренду	**Глибина асортименту, од.**	**Конкурентні переваги продукції**
1	ТОВ «Альта Плюс»	Isla	39	Якість, смак, безпечна продукція
2	ТОВ «25 Кофе Ростерс»	25 Coffee Roasters	61	Якість, смак, реклама, асортимент-
3	ТОВ «Кофе-Груп»	Фунт Кави	21	Якість, смак
4	ТОВ «Кава зі Львова»	Кава зі Львова	23	Ціна
5	ТОВ «Віденська кава»	Віденська кава	79	Ціна, асортимент
6		Кава старого Львова	13	Ціна
7	СП «Галка ЛТД»	Галка	35	Ціна
8	ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»	Jacobs	62	Ціна, асортимент, реклама
9	ТОВ «Штраус Україна»	Ambassador	81	Ціна, асортимент
10		Чорна карта	19	Якість, смак
11		Elite Fort	12	Ціна
12		Totti	12	Якість, смак
13	ТОВ «Нестле Україна»	Nescafe	35	Ціна, асортимент, реклама
14		Starbucks	27	Ціна, асортимент, реклама

«Штраус Україна» відрізняється найбільшою різноманітністю асортименту на українському ринку, з загальною кількістю товарів у 124 одиниці, представляючи чотири кавові бренди: «Ambassador» з 81 одиницею, «Чорна карта» з 19 одиницями, «Elite Fort» та «Totti», кожен з яких має по 12 одиниць. На другому місці за асортиментним різноманіттям стоїть ТОВ «Віденська кава» з 92 одиницями, де основний бренд «Віденська кава» представлений 79 одиницями, а «Кава старого Львова» налічує 13 одиниць. Третє місце розділяють ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна» та ТОВ «Нестле Україна» з однаковою кількістю товарів — 62 одиниці. «Нестле Україна» також виступає офіційним представником

«Nescafe» (33 од.) і ексклюзивним дистриб'ютором кави бренду «Starbucks» в Україні (27 од.).

Меншу глибину товарного асортименту мають ТОВ «Кава зі Львова» з 23 одиницями та ТОВ «Кофе-Груп» з 21 одиницею кави «Фунт Кави». Цікаво, що деякі українські виробники мають в асортименті лише один бренд, окрім ТОВ «Віденська кава», що сприяє зосередженню на певних сегментах ринку і цільових аудиторіях, в той час як закордонні виробники часто пропонують кілька брендів.

Усі українські виробники мають власні онлайн-магазини, що дозволяє покупцям придбати продукцію від однієї одиниці та особисто взаємодіяти з представниками цих компаній, підвищуючи таким чином рівень довіри та прихильності клієнтів. Навпаки, закордонні виробники не мають власних роздрібних каналів у цифровому просторі, фокусуючись на великих обсягах виробництва та збуту через традиційні канали.

Що стосується представлення продукції на основних інтернет-платформах України, то на Rozetka.ua та Prom.ua можна знайти продукцію всіх виробників кави. Однак, на Bigl.ua відсутні товари від українських виробників кави, як ТОВ «25 Кофе Ростерс» та ТОВ «Кофе-Груп». Ці ж виробники також не присутні у великих торгівельних мережах України. Це може свідчити про те, що вони зосереджуються на онлайн-продажах та спеціалізованій вузькосегментованій торгівлі, відмовляючись від мас-маркету через високу вартість своєї продукції, обмежену виробничу потужність, або через високі бар'єри для входження у великі роздрібні мережі.

В цьому контексті, оптимальними каналами для розвитку національного виробництва кави в Україні є онлайн-торгівля, невеликі роздрібні мережі та маркетинг через соціальні мережі.

Результати проведеної сегментації присутності і просування кавової продукції на ринку роздрібної торгівлі України станом на 01.12.2022 р, представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Сегментація присутності і просування кавової продукції на ринку роздрібної торгівлі України станом на 01.12.2022 р. [10]

№ з/п	Назва бренду	Сегмент	Канали та інструменти просування продукції
1	Isla	Retail, o.Re.Ca, Home	Сайт, контекстна та таргетна реклама, маленькі та середні торгові мережі, кафе, ресторани, соціальні мережі
2	25 Coffee Roasters	Ho.Re.Ca, Home	Сайт, контекстна та таргетна реклама, кафе, ресторани, соціальні мережі
4	Фунт Кави	Ho.Re.Ca, Home	Сайт, контекстна та таргетна реклама, кафе, ресторани та власні фірмові кава-поінти, соціальні мережі
5	Кава зі Львова	Retail	Сайт, торгові мережі всіх типів
6	Віденська кава	Retail	Сайт, торгові мережі всіх типів
7	Кава старого Львова	Retail	Сайт, торгові мережі всіх типів
8	Галка	Retail	Сайт, торгові мережі всіх типів
9	Jacobs	Retail, Ho.Re. Ca, Home	Контекстна та таргетна реклама, кафе та ресторани, торгові мережі всіх типів
10	Ambassador	Retail, Ho.Re. Ca, Home	Торгові мережі всіх типів
11	Чорна карта	Retail, Home	Торгові мережі всіх типів
12	Elite Fort	Retail, Home	Торгові мережі всіх типів
13	Totti	Retail, Home	Торгові мережі всіх типів
14	Nescafe	Retail, Home	Контекстна та таргетна реклама, торгові мережі всіх типів
15	Starbucks	Retail, Home	Контекстна та таргетна реклама, торгові мережі всіх типів, соціальні мережі

На основі даних з таблиці 2.7 можна зробити висновок, що такі кавові бренди як «Кава зі Львова», «Віденська кава», «Кава старого Львова», «Галка», «Ambassador», «Чорна карта», «Elite Fort», і «Totti» активно представлені у роздрібному та домашньому сегментах. Їхнім основним конкурентним перевагам є доступна цінова політика, що дозволяє їм залучати широкий круг споживачів.

У той же час, вітчизняні бренди як «Isla», «25 Coffee Roasters» та «Фунт Кави» слідують стратегії просування, схожій до таких глобальних гравців як «Jacobs», «Nescafe», та «Starbucks». Ці бренди фокусуються на сегментах «Ho.Re.Ca» (готельний, ресторанний і кав'ярняний бізнес) та «Home» (домашній сегмент). Основна їхня стратегія полягає у збільшенні впізнаваності бренду та розширенні ринкової частки шляхом проникнення у великі торгові мережі, що потребує значних інвестицій та подолання високих бар'єрів входження.

Розглянемо загальну характеристику споживання кавової продукції на ринку роздрібної торгівлі України станом на 01.12.2022 р., отримані результати представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Загальна характеристика споживання кавової продукції на ринку роздрібної торгівлі України станом на 01.12.2022 р. [11]

№ з/п	Назва бренду	Сегментація за рівнем доходу клієнтів	Сегментація за місцем продажу	Сегментація за місцем споживання кави, %
1	Isla	Вище середнього	Інтернет, центральний офіс, супермаркет, магазин, кафе, ресторан	Ho.Re.Ca – 35 Home – 65
2	25 Coffee Roasters	Вище середнього	Інтернет, центральний офіс, супермаркет, магазин, кафе, ресторан	Ho.Re.Ca – 15 Home – 85
4	Фунт Кави	Вище середнього	Інтернет, центральний офіс, супермаркет, кафе, ресторан, кава-поінт	Ho.Re.Ca – 20 Home – 80
5	Кава зі Львова	Нижче середнього	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 10 Home – 90
6	Віденська кава	Нижче середнього	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 10 Home – 90
7	Кава старого Львова	Нижче середнього	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 10 Home – 90
8	Галка	Нижче середнього	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 10 Home – 90
9	Jacobs	Середній	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 25 Home – 75
10	Ambassador	Середній	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 15 Home – 85
11	Чорна карта	Середній	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 15 Home – 85
12	Elite Fort	Середній	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 15 Home – 85
13	Totti	Середній	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 15 Home – 85
14	Nescafe	Середній	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 5 Home – 95
15	Starbucks	Вище середнього	Магазин, Супермаркет	Ho.Re.Ca – 25 Home – 75

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.8, продукція національних кавових брендів, таких як «Isla», «25 Coffee Roasters», та «Фунт Кави», орієнтована на клієнтів з доходом вище середнього. Це свідчить про їхнє позиціонування в преміум сегменті ринку.

На противагу цьому, вітчизняні бренди, такі як «Кава зі Львова», «Віденська кава», «Кава старого Львова», та «Галка», зазвичай споживаються в домашньому сегменті та мають змішаний склад кави Арабіки та Робусти. Це робить їх доступнішими для широкого кола споживачів.

Інтернаціональні кавові бренди як «Jacobs», «Ambassador», «Чорна карта», «Elite Fort», «Totti», та «Nescafe», які також використовують змішаний склад кави, їх продукція представлена у сегментах «Ho.Re.Ca» (готельно-ресторанний бізнес) та «Home» (домашній сегмент). Ці бренди є доступними для споживачів з середнім рівнем доходу, що робить їх вибором для більш широкої аудиторії.

Результати проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності досліджуваних підприємств з виробництва кави за період з 2016 по 2020 рр. представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Обсяги виручки від реалізації продукції підприємств з виробництва кави в Україні у 2016–2020 рр., тис. грн. [11]

№ з/п	Виробник / Рік	2016	2017	2018	2019	2020
1	ТОВ «Альта Плюс»	6700	8200	14000	19000	16000
2	ТОВ «25 Кофе Ростерс»	270	330	270	350	230
3	ТОВ «Кофе-Груп»	1900	2900	5200	4700	4700
4	ТОВ «Кава зі Львова»	230000	250000	300000	280000	290000
5	ТОВ «Віденська кава»	180000	220000	240000	230000	220000
6	СП «Галка ЛТД»	510000	530000	650000	600000	640000
7	ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»	2800000	2600000	3100000	3200000	3400000
8	ТОВ «Штраус Україна»	830000	920000	1200000	1100000	1200000
9	ТОВ «Нестле Україна»	8300000	9000000	9700000	10700000	10700000

Для вітчизняних виробників кави конкуренція з глобальними кавовими брендами становить великий виклик, оскільки ефективне зайняття місця на ринку часто вимагає зниження цін. Однак, через обмежені ресурси, малі підприємства змушені триматися вищих цінових сегментів. Це обумовлено необхідністю значних інвестицій у маркетинг і рекламу для підвищення попиту на якісну українську зернову каву та зростання впізнаваності бренду. Вихід продукції на полиці великих торгівельних мереж є особливо складним завданням, яке вимагає подолання високих цінових та маркетингових бар'єрів.

Львів славиться як кавова столиця України, де каву можна знайти на кожному кроці. Тематичні кав'ярні пропонують відвідувачам широкий вибір рецептів, роблячи цей напій особливою цінністю для місцевих жителів та символом міста. Кожен турист, який приїжджає до Львова, відзначає велику кількість кав'ярень, які користуються популярністю як серед місцевих, так і серед гостей міста.

Однією з унікальних атракцій Львова є «Львівська копальня кави», розташована в палаці Любомирських. Цей заклад не тільки сервірує більше тридцяти видів кавових напоїв, але й пропонує унікальний досвід: відвідувачам видають каски з ліхтариками для спуску в підземні кавові шахти, де можна побачити процес "видобутку" кави. Особливістю кав'ярні є "запаяна кава", яка готується за допомогою паяльної лампи. Крім того, на території є книжковий і кавовий магазини, сувенірна лавка і чарівний внутрішній дворик, де гості можуть насолоджуватися живою музикою.

Львів відомий своїми численними кав'ярнями, кожна з яких має свою унікальну атмосферу і історію, пропонуючи відвідувачам незабутній досвід.

«Львівська мануфактура кави» розташована в самому серці міста. Її затишний інтер'єр з безліччю тихих куточків створює ідеальні умови для релаксації і насолоди кавою. Заклад слідує філософії: кава має бути свіжообсмажена, свіжомелена і свіжозварена, та дозволяє гостям спостерігати за всім процесом приготування напою.

«Вірменка» є однією з легендарних львівських кав'ярень, що зберігає дух старого міста з 1979 року. Інтер'єр кав'ярні прикрашено старовинними фотографіями та книгами, які можна читати під час візиту. Тут існує традиція залишати каву в подарунок для друзів або випадкових гостей, а кава, зварена на піску, та випічка створюють неперевершену композицію.

«Світ кави» має кілька локацій у Львові та Києві, і є відомим за власне обсмажування кави, що визнане одним з кращих у Європі. Кав'ярні славляться своєю кавовою картою, що регулярно оновлюється з понад сорока сортами Арабіки, та багатим вибором десертів і гарячого шоколаду.

«Львівська Майстерня Шоколаду» пропонує відвідувачам унікальний досвід, занурюючи їх у світ кави та шоколаду. Тут можна не тільки спробувати шоколадні шедеври ручної роботи, але й стати свідком всього процесу їх створення. Шоколадні цукерки, праліне, марципани та інші солодощі ідеально доповнюють чашечку ароматної кави.

Кожна з цих локацій допомагає створити неповторну атмосферу Львова як міста, де кава є більше ніж напій, а частина культури та спосіб життя.

На рис. 2.6 наведено показники чистого доходу основних кав'ярень, що розташовані у історичному центрі Львова.

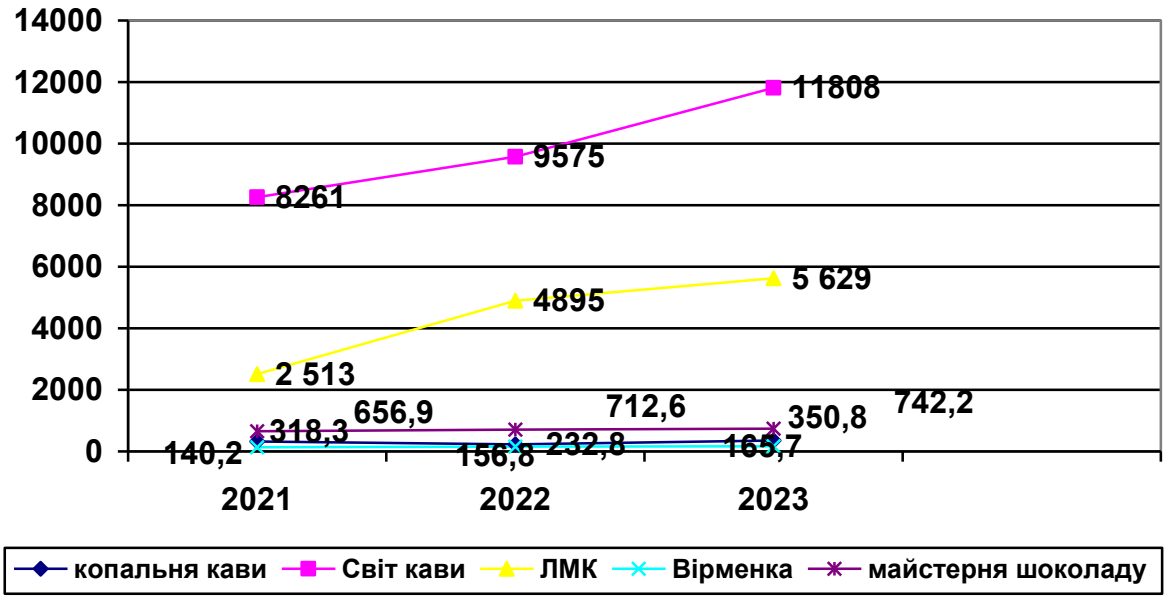

Рисунок 2.5. чистого доходу основних кав'ярень, що розташовані у історичному центрі Львова

Як видно з рис. 2.5, основним і головним конкурентом ТОВ «Львівська кавова мануфактура» є ТОВ «Світ кави», яке на сьогодні є більш ефективним підприємством.

Обидві компанії належать до кав'ярень третьої хвилі – це заклади, де використовується професійний підхід до приготування кави, як до мистецтва, самостійної персоналії, а не напою масово-промислового споживання.

Для оцінки проблем і перспектив ТОВ «Львівська кавова мануфактура» проведемо SWOT-аналіз, результати якого наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «Львівська кавова мануфактура»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Значні фінансові можливості для ефективної роботи, росту та масштабування 2. Значні виробничі ресурси підприємства 3. Наявність власної технологічної карти та авторських рецептів 4. Єдині стандарти обслуговування на всіх точках продажу 5. Самостійне навчання та стажування робітників за рахунок коштів компанії 6. Сильний неймінг і брендинг 7. Активна комунікаційна діяльність 8. Наявність власного мобільного додатку 9. Широкий та глибокий асортимент 10. Великий досвід компанії на ринку	1. Низькі темпи зростання доходу у порівнянні з конкурентами 2. Обмежені можливості зростання через малу кількість кав;ясень 3. Відсутність пропозиції власної франшизи
Можливості	**Загрози**
1. Зростання обсягів збуту за рахунок зростаючих темпів споживання натуральної меленої кави в Україні та споживання кави поза домом 2. Зменшення кількості конкурентів за рахунок обмеження роботи кафе та ресторанів внаслідок пандемії коронавірусу та агресії рф 3. Залучення нового сегменту споживачів за рахунок введення еко-продукції в меню, появи новітніх технологій приготування, розвитку кав’ярень третьої хвилі 4. Зростання частки імпульсних покупок, у тому числі кави та супутньої продукції за рахунок стабільного зростання реальної заробітної плати останні 3 роки 5. Розвиток бізнесу при невеликих капіталовкладеннях через низькі бар’єри входу на ринок	1. Зменшення прибутку, закриття торгових точок за рахунок обмеження роботи кафе та ресторанів внаслідок пандемії коронавірусу та агресії рф 2. Споживачі легко змінюють місце купівлі кавових напоїв через їх значну ринкову силу 3. Збільшення кількості конкурентів за рахунок підтримки малого та середнього бізнесу з боку держави, зростання темпів споживання натуральної зернової кави, низькі бар’єри входу на ринок, розвиток кав’ярень третьої хвилі 4. Втрата великої кількості споживачів за рахунок низької кваліфікації персоналу та низьких рейтингів на сайтах з відгуками 5. Кав’ярні третьої хвилі будуть поглинати кав’ярні другої хвилі через ріст кількості кав’ярень нової хвилі

Отже, за результатми проведеного аналізу можна рекомендувати ТОВ «Львівська кавова мануфактура» напрями зростання на конкурентному ринку кав'ярень третьої хвилі - розробка і продаж власної франшизи та відкриття кав'ярні у Києві.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ЛМК

3.1. Визначення стратегічних цілей маркетингової діяльності ЛМК

Франчайзинг є ключовою концепцією в сучасному світі бізнесу. Ця модель передбачає угоду між франчайзером (власником бренду або концепції) та франчайзі (підприємцем), за якою франчайзі отримує право користуватися брендом, бізнес-моделлю, технологічними знаннями, продукцією або послугами франчайзера з наданням відповідної підтримки в обмін на регулярні платежі або роялті.

Основна перевага франчайзингу полягає в тому, що він дозволяє швидко розширювати бізнес і відкривати нові магазини чи підрозділи з мінімальним ризиком. Франчайзі виграють від роботи під відомим брендом з вже перевіреною бізнес-моделлю, отримуючи підтримку в маркетингу, навчанні та логістиці.

Умови франчайзингової угоди зобов'язують франчайзі працювати згідно з встановленими стандартами і правилами, які регулюють юридичні та ділові аспекти діяльності, визначені франчайзером. Виконання цих стандартів надає франчайзі право використання торговельної марки, репутації, товарів, послуг, маркетингових стратегій та підтримки, що дозволяє їм отримувати прибуток та оцінювати ефективність своїх інвестицій [39, с. 155].

Відповідно до угоди, франчайзі сплачує первісну вартість франчайзингу та щомісячні внески, які фактично є орендною платою за право користування брендом. Величина цих платежів зазвичай обговорюється і фіксується в угоді про франчайзинг. Франчайзинговий пакет зазвичай включає повну систему управління бізнесом, що дозволяє підприємцю ефективно керувати своєю діяльністю навіть без попереднього досвіду [39].

Франчайзинг в Україні продовжує розвиватися стабільно, навіть на фоні військових дій, показуючи силу та еластичність цієї бізнес-моделі. Франчайзинг

дозволяє підприємцям використовувати перевірену концепцію та бренд іншої компанії, знижуючи при цьому ризики, пов’язані з створенням нового бізнесу, та користуючись підтримкою досвідчених професіоналів.

У зв’язку з повномасштабними бойовими діями, підприємці показали збільшений інтерес до франчайзингу у сфері громадського харчування, зокрема з інвестиціями до $50,000 у західних регіонах та Києві. Вважається, що ці регіони більш стабільні та безпечні, що сприяє легшому започаткуванню та успішній експлуатації бізнесу під час непростих умов.

В якості прикладу розглянемо франшизу від AROMA KAVA – франшиза №1 в Україні серед закладів громадського харчування.

Aroma Kava пропонує франшизу на відкриття кав'ярні вартістю від 400 000 до 1 000 000 грн. з роялті 2% та окупнісю інвестицій обсягом 250 000 - 1 500 000 грн. від 6 до місяців.

На сьогодні успішно працюють понад 40 фрвнчайзі по всій Україні, які мають площу закладу 6-150 м^2 та персонал: 2-7 осіб.

До основних переваг розвитку бізнесу за франчайзингом можна віднести такі:

– відомий бренд і репутація;

– перевірена ідея та кращий спосіб розпочати свій ефективний бізнес;

– можливість власників підприємств користуватись послугами та одержувати підтримку головної організації;

– готовий проєкт, що потребує менших грошових коштів та мінімізує витрати на започаткування власної справи;

– професійна підтримка з боку франчайзера;

– спеціальні програми навчання й програми розвитку системи управління;

– допомога та супровід під час відкриття;

– зменшення високого фінансового ризику за рахунок швидкого розширення бізнесу на новому ринку та зміцнення репутації на наявному ринку;

– можливість використовувати результати широкомасштабних рекламних заходів, що проводяться франчайзером;

– доступ до можливостей франчайзера та всієї його мережі, включно з постачанням товарів [39, с. 156]

У 2023 р. незважаючи на різноманітні глобальні проблеми, ринок кави продемонстрував стійкість і зростання, особливо в Європі та Південній Америці, що вказує на надійне майбутнє цього улюбленого напою.

2023 рік став свідком ширшого спектру кавових вражень. Споживачі досліджували різні смаки, суміші та займались кавовим туризмом в регіони, де росте кава, що свідчить про зростаюче бажання отримати унікальний досвід.

2023 рік став свідченням адаптивності та інноваційності кавової галузі. Від впровадження сталого розвитку до інтеграції технологій, галузь продовжує розвиватися, задовольняючи динамічні потреби та вподобання ентузіастів кави по всьому світу.

Індекс Еспресо - економічний показник, який використовується для вимірювання вартості стандартної порції еспресо в різних містах світу. Він може бути корисним для порівняння рівня цін і вартості життя в різних місцях. Такий індикатор допомагає оцінити, наскільки велика різниця в цінах на однакові товари та послуги в різних країнах, відображаючи купівельну спроможність і рівень інфляції [43].

Загалом, Індекс Еспресо в Україні зріс за останні роки вдвічі: з 15 грн у 2017 році до 30 грн - у 2023 році. У середньому ціна на еспресо зростала на 1 грн на рік.

Найвищий стрибок у ціні відбувся у 2022 році. За рік середня вартість еспресо зросла з 20 грн до 28 грн.

Станом на грудень 2023 року найвища ціна еспресо в Україні - на Одещині (36 грн). На другому місці - Донеччина (35 грн). На третьому - Харківщина (32 грн).

Найнижча ціна еспресо - на Хмельниччині (21 грн). На другому місці - Сумщина (23 грн). На третьому - Житомирщина та Вінниччина (24 грн).

Ринок кав'ярень у Києві продовжую зростає попри всі загрози воєнного часу, та демонструє загальну тенденцію до «незламності» бізнесу та суспільства. В

умовах нестабільності на ринку, власники коригують бізнес-моделі, розвивають незвичні для них напрями та опановують нові формати роботи [36].

В попередні роки український ринок кави розвивався відповідно до світової тенденції зростання виробництва та стабільного збільшення попиту. Крім того, одним із ключових драйверів зростання ринку кави в Україні стало безмитне ввезення зеленого зерна. Україна не вирощує кавові зерна, але завдяки нульовому миту на зелене зерно компанії стали обсмажувати каву всередині країни. Така бізнес-модель виправдовує себе, оскільки вартість смаженого зерна вдвічі перевищує ціну зеленого. В 2022 році найбільший вплив на ситуацію на ринку, вочевидь, мали повномасштабна війна та її наслідки.

Впродовж останніх років спостерігалося зростання сегментів як дешевої, так і specialty кави. На ринок кав'ярень активно входили нові мережеві гравці, представлені АЗС, супермаркетами та магазинами біля будинку. Вони пропонують відносно дешеву та «швидку» каву в паперовій склянці, яку можна взяти з собою.

Відповідно, ринок рухається у бік розширення клієнтської бази та зміни позиціонування самого напою. З іншого боку, розвивається також особлива кава і кав'ярня 3-ї хвилі. Зростає популярність альтернативної кави: фільтра та подібних. Це означає, що серед тих клієнтів, які не є цільовою аудиторією «швидкої кави», а віддають перевагу професійним напоям, зростає поінформованість про нові трендові види кави. Саме такий попит має задовільнити ТОВ «Львівська мануфактура кави».

Найменше очікуваною тенденцією у 2022 р. виявилось збільшення кількості кавярень. Незважаючи на повномасштабну війну та економічну кризу, кількість закладів у Києві впродовж 2022 року зросла на 15% порівняно з 2021 роком. Це продовжило тренд відновлення ринку після кризи, пов’язаної з COVID-19, адже ринок кавярень активно розвивався у вересні-лютому перед вторгненням, було відкрито багато нових закладів. Принаймні така тенденція актуальна для столиці, де бойові дії йшли лише в перші тижні вторгнення і не завдали серйозної шкоди місту [36].

Основні чинники, які вплинули на бізнес кав'ярень в останні 2 роки можна поділити на локальні: перебої з енергопостачанням, міграція населення, інфляція та зниження купівельної здатності споживачів, та глобальні: зростання цін на робусту, тренди на нові формати (кав'ярні третьої хвилі) та на екологічний спосіб життя.

За останній рік відбулися 2 хвилі подорожчання кави, які були викликані одразу декількома причинами – зростанням світових цін на робусту, інфляцією в Україні, зростанням цін на логістику. Компанії, які надають послуги по обсмажуванню кави вже анонсують ще одне зростання цін на каву на 45-50% восени 2023 року. Оскільки вартість сировини є основною складовою собівартості напоїв, то власники опиняються перед непростим вибором – підвищувати ціни, або втрачати прибуток.

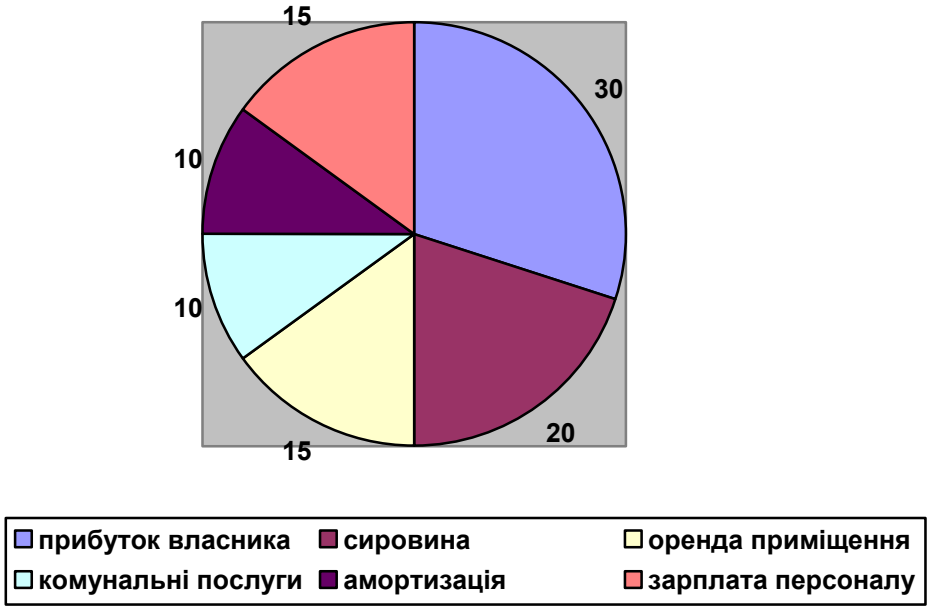

Рисунок 3.1.Структура вартості кави у кав'ярні, % [36]

За дослідженням, проведеним Pro-Consulting на початку 2023 року, найпопулярнішими у Києві є мережеві кавярні, а також кавярні третьої хвилі. Кавярні третьої хвилі - це кавярні, які відрізняються від конкурентів особливим підходом до кави, дизайном, незвичайною локацією, унікальними десертами, фірмовою кавою, у кожного такого закладу є певна впізнаваність та лояльна аудиторія. Майже завжди кав'ярні третьої хвилі – це окремі заклади, які не

входять до мережі. ТОВ «Львівська мануфактура кави» має всі ознаки кав'ярні третьої хвилі [36].

Якщо розглядати тенденції щодо районів Києва, то у центральній частини міста поширені кав'ярні третьої хвили та кавярні високого цінового сегмента, з ціною в 2-3 рази вище за середній. Також для центру характерні мережеві кавярні на виніс, більш доступні за цінами для значної частки населення.

Щодо Лівого берегу, то тут простежується тенденція до невеликих бюджетних кафе на 1 поверсі ЖК. Найчастіше це немережеві кавярні з невисокими цінами та невеликим потоком клієнтів. Часто власники самі працюють у своїх кавярнях такого типу. Біля метро навпаки більш поширені мережеві кавярні, які працюють у режимі «кофе-поінтів» без столиків.

Таблиця 3.1 - Райони Києва по кількості кав'ярень та населення [36]

Район	**Кількість кав'ярень**	**Населення району, осіб**	**Осіб на 1 кав'ярню**
Шевченківський	372	212 955	572
Печерський	229	164 090	717
Подільський	222	209 678	944
Голосіївський	214	252 211	1179
Дарницький	231	348 107	1507
Дніпровський	203	356 829	1758
Солом'янський	213	384 585	1806
Оболонський	164	316 921	1932
Деснянський	159	366 178	2303
Святошинський	140	340 945	2435

Проте найбільша частка кави на українському ринку споживається у домашніх умовах. Найчастішим місцем купівлі зернової та меленої кави є гіпер-і супермаркети. На них припадає 44% продажів у натуральному вираженні. Також активно останнім часом зростає частка продажу кави кінцевим споживачам через мінімаркети та магазини біля будинку. Із загального споживання кавових напоїв лише 23% належить спеціалізованим кавярням (рис. 3.2).

Ринок кавярень показав себе як один із найбільш стійких до впливу війни в Україні, не в останню чергу завдяки гнучкості бізнес-моделей та значній частки мережевих закладів, кількість яких балансується: на місце зачинених приходять нові.

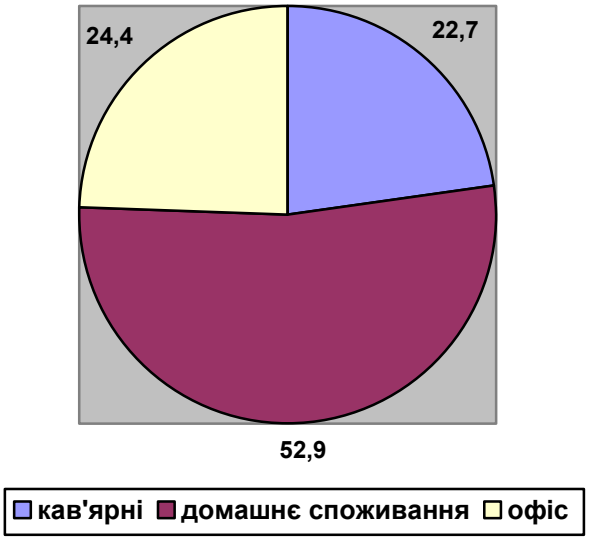

Рисунок 3.2. Структура споживання кави в Україні за сегментами в 2022 році [36]

За прогнозами, ринок кавярень продовжуватиме зростати, в основному за рахунок збільшення попиту та цін на кавову продукцію, проте темпи зростання будуть поступово сповільнюватися.

Базовий прогноз ґрунтується на збереженні поточних тенденцій розвитку галузі та економіки в цілому, відсутності впливу додаткових негативних факторів з боку внутрішніх та зовнішніх політичних, економічних, природних, соціально-культурних та техногенних факторів. Так, за базовим сценарієм:

- обсяг імпорту не обсмажених кавових зерен збільшуватиметься;
- ареал бойових дій буде поступово зменшуватись;
- споживча інфляція стабілізується;
- ціни на сировину для кави продовжать зростати;
- частка постійних споживачів кави «поза домом» збільшиться

3.2. Планування заходів щодо впровадження маркетингової стратегії ЛМК

Франчайзинговий підхід дозволяє малим підприємствам, таким як ТОВ «Львівська мануфактура кави», мінімізувати бар’єри при запуску та веденні власного бізнесу, хоча він також накладає певні обмеження на діяльність

франчайзі [39, с. 157]. Однією з головних переваг для франчайзерів є можливість збільшення обсягів збуту та швидке розширення ринків за рахунок інвестицій франчайзі, що сприяє проникненню на нові регіональні та міжнародні ринки.

Ця модель бізнесу також сприяє залученню високомотивованих управлінців, оскільки франчайзі, які є власниками своїх підприємств, зацікавлені у зростанні доходів та процвітанні своїх компаній, що позитивно впливає на загальну продуктивність системи [38, с. 124].

Розробка франчайзингової стратегії для ТОВ «Львівська мануфактура кави» має включати визначення цілей, завдань та принципів для створення та розвитку мережі, а також конкретні кроки, необхідні для успішної реалізації франчайзингового проекту. Організація франчайзингової системи вимагає комплексного підходу і глибокого аналізу, пропонованого в нашому дослідження на основі практичного досвіду українських франчайзерів.

Впровадження будь-якого франчайзингового проекту проходить через кілька ключових етапів:

- планування франшизи — оцінка готовності компанії до розвитку за франчайзинговою моделлю;
- розробка франшизи — встановлення основних параметрів майбутньої франчайзингової системи і створення необхідної юридичної документації;
- просування франшизи на ринок — запуск маркетингових та рекламних кампаній для залучення потенційних франчайзі;
- продаж франшизи — укладання угод з франчайзі та формування єдиної франчайзингової мережі;
- доробка франшизи — аналіз і удосконалення франшизи на основі отриманого досвіду та реагування на зміни в бізнес-середовищі [39, с. 158].

При розгляді можливості створення франчайзингової мережі, потенційний франчайзер, як ТОВ «Львівська мануфактура кави», повинен звернути увагу на наступні фактори:

Ефективність та практична перевіреність концепції фірми, включаючи вироблені товари та послуги.

Оригінальність господарської системи та методів ведення справ, а також громадський імідж підприємства.

Здатність ефективно передати свою систему та методи іншим підприємцям.

Достатність фінансових надходжень від франчайзингової системи для забезпечення окупності інвестицій франчайзі, гідної оплати праці, а також для виплат франчайзеру адекватної винагороди.

Забезпечення франчайзером покриття власних накладних витрат та отримання розумного прибутку від створеної системи [39].

Розробка франшизи включає декілька послідовних процесів, що розпочинаються з пілотної стратегії, яка допомагає перетворити теоретичну концепцію розширення бізнесу в практично діючий франчайзинг. Це дозволяє компаніям-франчайзерам перевірити, наскільки їх бізнес задовольняє ринковий попит, оцінити терміни, необхідні для передачі технології ведення бізнесу, та визначити прийнятний період для окупності вкладених коштів франчайзі. Через рік роботи пілотних підприємств, франчайзер зазвичай має можливість скласти детальні керівництва по функціонуванню, що становитимуть основу франчайзингового пакету і підготувати грунт для вибору франчайзі.

Далі наступає етап просування розробленої франшизи на ринку. На цій стадії франчайзер вирішує, які методи просування використовувати, очікувані результати і терміни досягнення цих результатів, а також ресурси, які будуть задіяні для залучення потенційних франчайзі та формування публічної думки про франшизу.

Особлива увага приділяється процесу просування, адже український франчайзинговий ринок, незважаючи на деяке уповільнення зростання через несприятливу економічну ситуацію, перебуває в стадії активного розвитку. Важливими інструментами на цьому етапі є зв’язки з громадськістю для вибудовування взаємин з контактними аудиторіями, реклама для публічного представлення франшизи, персональні продажі для залучення конкретних осіб, виставки та семінари, що сприяють збільшенню продажів франшиз у певних регіонах.

Загальність різних маркетингових комунікацій утворює те, що відомо як «комунікаційний комплекс» у маркетингу франшизи. Зазвичай, вибір конкретних методів для залучення франчайзі базується на аналізі досвіду конкурентів, що вже довели свою ефективність у цій галузі. Процес продажу франшизи тісно пов'язаний з її просуванням на ринку, відбуваючись паралельно та доповнюючи один одного.

Під час етапу продажу, розробляється детальна концепція відбору франчайзі, формується команда спеціалістів, яка відповідає за продажі, та створюються необхідні інструменти для продажу франшизи, такі як інвестиційний меморандум, презентаційні матеріали та макети. З розвитком франчайзингової мережі, можливі перегляди та уточнення бізнес-процедур, стандартів, організаційних схем, а також умов надання франшизи, що в свою чергу може вплинути на стратегії просування і продажу.

Для ефективної розробки франшизи ТОВ «Львівська мануфактура кави» було б доречно вдатися до послуг компанії It Promotion Play, яка пропонує спеціалізовані рішення в цій сфері. Це допоможе оптимізувати процеси та забезпечити кращу адаптацію до потреб ринку.

Франшиза «SMART BUSINESS», оцінена від $4000, пропонує комплексний пакет послуг для бізнесів, які прагнуть швидкого зростання через франчайзинг, мінімізуючи при цьому типові помилки нових франчайзерів. Період виконання робіт експертами варіюється від 30 до 60 робочих днів, що включає всебічну оцінку готовності бізнесу до франчайзингу. Цей аналіз сприяє розробці стратегій для майбутнього розвитку франчайзингового проекту.

У склад пакету послуг входить франчайзинговий консалтинг, який триває до 60 робочих днів і зосереджений на розбудові, контролі та управлінні франчайзинговою мережею. Консультаційний супровід протягом наступних 6 місяців після запуску франшизи покликаний надати підтримку з питань маркетингу і продажів франшизи.

Однією з ключових складових цього пакету є розробка презентаційних матеріалів. Це включає визначення та аналіз стандартного чи найефективнішого

конкурентного підприємства для адаптації їх успішних практик, створення фінансової моделі франшизи, яка допоможе франчайзі розрахувати необхідні інвестиції, доходи та витрати, включаючи точку беззбитковості і терміни окупності проекту, а також розробку юридичного пакету, який регулює відносини між франчайзером і франчайзі.

Основний документальний комплект включає договір комерційної концесії та ліцензійний договір. Крім того, розробляється Franchise-book — операційна книга для франчайзі, яка описує всі аспекти запуску та управління франчайзинговими об’єктами, є важливим інструментом для стандартизації роботи у мережі та забезпечення однорідності виконання процесів усіма учасниками проекту.

Маркетинг та продаж франшизи включають кілька критично важливих етапів. Спершу проводиться сегментація потенційних франчайзі з визначенням мотивації кожного сегменту, що важливо для подальшого ефективного підходу. Потенційні франчайзі заповнюють анкету, яка допомагає зібрати важливі дані для оцінки їхньої придатності. На цьому етапі також відбувається підбір найефективніших інструментів для генерації лідів та розробляється та запускається спеціалізована landing page, що сприяє збільшенню продажів франшизи.

У комплекс підтримки входить надання програми для операційного функціонування та контролю бізнесу, а також розміщення франшизи в спеціалізованому каталозі. Франшиза «PROFI MARKET», вартістю від $7000, являє собою комплексне рішення, спрямоване на впровадження кращих практик у сфері франчайзингу, і пропонується компаніям з амбіційними цілями.

Процес розробки цієї франшизи займає до 12 місяців і починається з оцінки бізнесу для визначення його готовності до франчайзингу. Також проводиться глибокий консалтинг упродовж усього терміну, що включає підтримку в побудові, розвитку та контролі мережі.

Розробка презентаційних матеріалів для франшизи є ключовим елементом. Це включає пошук та аналіз конкурентних підприємств для адаптації успішних

стратегій, створення детальної фінансової моделі з прогнозами доходів та витрат, а також розробку юридичних документів, що регулюють взаємовідносини між франчайзером і франчайзі. Важливою складовою є також створення Franchise-book, яка містить всі необхідні документи і процедури для ефективного управління франчайзинговими об'єктами.

Процес маркетингу та продажу франшизи об'єднує ряд стратегічних кроків, що спрямовані на оптимізацію та максимізацію ефективності цих процесів. Важливим компонентом є розробка Brand-book, який служить довідником фірмового стилю, встановлюючи стандарти для використання торговельної марки та інших візуальних елементів компанії. Цей документ допомагає забезпечити послідовне і правильне використання бренду усіма франчайзі.

Щоб забезпечити ефективний підхід до потенційних франчайзі, компанія виконує визначення портрету ідеального франчайзі, сегментацію лідів і аналіз їхніх мотивацій. Ці дії дозволяють глибше зрозуміти потреби та очікування потенційних партнерів.

Важливим інструментом є також розробка анкети для потенційних франчайзі, яка допомагає збирати необхідну інформацію для подальшого аналізу. Використання оптимальних інструментів для генерації лідів, поєднане з побудовою продуманої воронки продажів, де прописані рекомендації щодо її автоматизації та скрипти для відділу продажів, сприяє більш ефективному досягненню цілей. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для відділу продажів є цінним аналітичним інструментом, який відслідковує прогрес і вносить корективи в стратегію.

Лендінг-сторінка для франшизи, розроблена «під ключ», включена в загальну вартість і допомагає значно підвищити продажі завдяки високій конверсії відвідувачів у покупців. Надання програми для управління та контролю бізнесу, а також рекламний пакет від IT PP, що розгортається в Інтернеті та соціальних мережах на 3 місяці, дозволяє ефективно залучати цільову аудиторію та підтримувати інтерес до франшизи. Крім того, розміщення франшизи у спеціалізованому каталозі франшиз сприяє її визнанню та доступності на ринку.

Розробка та реалізація франчайзингової програми дозолить ТОВ «Львівська мануфактура кави» при відносно незначних витратах в досить стислі терміни суттєво підвищити свій маркетинговий потенціал та ефективність бізнесу.

Іншим напрямом реалізації стратегії розвитку ТОВ «Львівська мануфактура кави» має стати відкриття кав'ярні в центрі Києва. .

Проведемо оцінку ефективності даного проекту.

Перелік обладнання для кав'ярні «Львівська мануфактура кави» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати на обладнання для кав'ярні «Львівська мануфактура кави»

Стаття витрат	Кількість	Сума, тис. грн.
кавоварка і	2	25
кавомолка	1	12,5
Фільтр або пом'якшувач води	1	15
Міксери і блендери	5	10
Холодильник	1	20
Посуд та інвентар		50
Вітрина	1	20
Стелажі і обробні поверхні		10
Обладнання для пекарні		150
Миюче обладнання	1	10
Барна стійка	1	50
POS система для кав'ярні	1	20
Меблі для залу і предмети інтер'єру		150
Комп'ютер	1	12
Телефон	1	0.16
Дивани для клієнтів	3	18
Журнальний столик	1	2,4
Шафа для верхнього одягу	1	6
РК-телевізор	1	12
Вішалка	8	1
Кулер з водою	1	3,2
Касовий апарат	1	6
Всього		603,26

Отже, витрати на закупівлю обладнання складуть 603260 грн

Припускаємо, що середній чек складе 150 грн., а за день кав'ярня буде обслуговувати 100 гостей, що цілком реально для центру Києва.

Загальний дохід за місяць кав'ярні складе 450000 грн.

Припускаємо, що дохід від першого кварталу складе 50% від заплановано, тобто 225000*3=675000 грн., а у другому кварталі 75% від запланованого, тобто

337500*3=1012500 грн. Протягом наступних кварталів першого року від має становити 1350000 грн.

Тобто, дохід першого року має скласти 675000+1012500+1350000=3037500 грн.

Проведемо оцінку витрат проекту (табл.3.2-3.4).

Таблиця 3.2 - Витрати на відкриття кав'ярні «Львівська мануфактура кави»

Стаття витрат	Сума, грн.
Реєстрація та документи	7000
Косметичний ремонт	30000
Рекламна кампанія	20000
Оренда та ремонт	50000
Закупка обладнання	603260
Інші витрати	25000
Всього	735260

Отже, витрати на відкриття кав'ярні складуть 735260 грн.

Таблиця 3.3 - Витрати на зарплату кав'ярні «Львівська мануфактура кави»

Посада	Кількість, осіб	Оклад на місяць, грн.	ЄСВ (22%), грн.	Зарплата+ЄСВ, грн.	Витрати на рік, грн.
Директор	1	25000	5500	30500	366000
Адміністратор	1	20000	4400	24400	292800
Бариста	2	15000	3300	18300	219600
Офіціант	3	12000	2640	14640	175680
Кухар	1	20000	4400	24400	292800
Прибиральниця	1	8000	1760	9760	117120
Всього	10	100000	22000	122000	1464000

Отже, витрати на зарплату кав'ярні складуть 122000 грн. на місяць.

Для оцінки ефективності проекту необхідно визначити собівартість послуг, що надаються.

Таблиця 3.4 - Собівартість послуг кав'ярні «Львівська мануфактура кави»

Стаття витрат	Місячні, грн.	На рік, грн
Зарплата	122000	1464000

Кінець таблиці 3.4

Стаття витрат	Місячні, грн.	На рік, грн
Оренда	20000	240000
Комунальні послуги	15000	180000
Реклама	10000	120000
Бухгалтер (фріланс)	10000	120000
Закупка кави	30000	360000
Інші витрати	5000	60000
Всього	212000	2544000

Отже, собівартість послуг салону складуть 212000 грн. на місяць.

Оцінка доходів та прибутку проекту наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогноз фінансових результатів, грн.

Показник	2025	2026	2027	2028
Дохід	3037500	5400000	6000000	7000000
Витрати	2752420	3550000	3760000	4500000
Податок	16800	20000	30000	40000
Чистий прибуток	268280	1830000	2210000	2460000

Як видно з табл. 3.5, чистий прибуток у 2025 р. планується у розмірі 268280 грн. В наступні роки прогнозується значний розвиток його діяльності та відповідне зростання чистого прибутку.

Проведемо оцінку ефективності проекту.

Дисконтування є фундаментальною процедурою у фінансових операціях, що відіграє ключову роль у визначенні доходності на фінансових ринках. Ця методика дозволяє порівнювати вартість різних інвестиційних об'єктів у часі, переводячи майбутні грошові потоки до їхньої теперішньої вартості або навпаки.

Національний банк України встановив облікову ставку на рівні 15%, що використовується у фінансових розрахунках як ставка дисконту. Ця ставка відіграє важливу роль у визначенні дисконтованої вартості майбутніх грошових потоків від різних інвестицій.

Чиста поточна вартість (NPV) є критичним показником у фінансовому аналізі, що дозволяє визначити, наскільки дисконтовані вигоди від проекту

перевищують дисконтовані витрати. Грошовий потік за проектом у певному періоді складається з операційних та інвестиційних потоків. Для визначення дисконтованого грошового потоку традиційний грошовий потік множиться на коефіцієнт дисконтування, який враховує вплив часу на вартість грошей.

Цей підхід забезпечує змогу розрахувати реальну вартість майбутніх вигод або зобов'язань в теперішніх умовах, що є основою для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень ($1 / (1 + i)^e$).

Визначаємо чистий приведений дохід (NPV) проекту. Результати розрахунків представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Чистий приведений дохід (NPV) проекту при i=0,15, грн.

Показник/рік	0	1	2	3	4
Звичайний грошовий потік	-735260	268280	1830000	2210000	2460000
Коефіцієнт дисконтування	1	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718
Дисконтованнй грошовий потік	-735260	233287	1383743	1453111	1406513

Як видно з табл. 3.6, чистий приведений дохід (NPV) проекту складе 3741394 грн.

Індекс прибутковості (PI) показує у скільки разів дисконтовані чисті доходи проекту перевищують інвестиційні витрати:

PI=3741394/ 735260=5,09.

Внутрішня ставка прибутковості (IRR) показує прибутковість проекту і визначається за формулою^ (табл. 3.7)

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1)\frac{NPV_1}{NPV_1 + |NPV_2|}, \qquad (3.1)$$

де i_1 и i_2 - ставки дисконту при яких $NPV_1>0$, а $NPV_2<0$.

Таблиця 3.7 - Чистий приведений дохід (NPV) проекту при i=2,5, грн.

Показник/рік	0	1	2	3	4
Звичайний грошовий потік	-735260	268280	1830000	2210000	2460000
Коефіцієнт дисконтування	1,0000	0,2857	0,0816	0,0233	0,0067
Дисконтованнй грошовий потік	-735260	76651,4	149388	51545,2	16393,2

$$IRR = 0{,}15 + (2{,}5 - 0.15)\frac{3741394}{3741394 + 441283} = 2.25$$

Таким чином, проект забезпечує внутрішню прибутковість в 225% річних.

Період окупності характеризує термін, за який будуть відшкодовані витрати за проекту і визначається за формулою:

$$DPP = T + \frac{\left|\sum_{t=0}^{T} CF_t\right|}{CF_{T+1}}, \qquad (3.2)$$

де T - кількість повних років відшкодування інвестиційних витрат, роки;

CFt - дисконтований грошовий потік t-го периоду, грн..

Розрахунок кумулятивного грошового потоку за проектом наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Чистий приведений дохід (NPV) проекту при i=0,15, грн.

Показник/рік	0	1	2	3	4
Дисконтованнй грошовий потік	-735260	233287	1383743	1453111	1406513
Кумулятивний дисконтованнй грошовий потік	-735260	-501973	881770	2334881	3741394

Отже, DPP = 1.64 року.

Таким чином, при ставці дисконту i=0,15 період окупності проекту складає 1,64 року.

Результати розрахунків показників фінансової ефективності проекту наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Показники фінансової ефективності проекту

Показники	Позначення	Одиниці виміру	Значенн
Чистий приведений дохід	NPV	грн.	3741394
Індекс дохідності	PI	-	5,09
Внутрішня ставка дохідності	IRR	%	225
Період окупності проекту	DPP	років	1,64

Проект відкриття кав’ярні «Львівська мануфактура кави» у центрі Києва виглядає економічно вигідним, адже чиста поточна вартість (NPV) проекту становить 3,741,394 грн., що свідчить про перевищення дисконтованих доходів над дисконтованими витратами. Індекс дохідності (PI) на рівні 5,09 підкреслює, що кожна інвестована гривня приносить понад п'ять гривень доходу. Внутрішня ставка доходності (IRR) проекту в 225% значно перевищує альтернативну вартість капіталу (15%), що робить інвестицію особливо привабливою. Також, період окупності інвестицій становить лише 1,64 року, що є значно меншим, ніж життєвий цикл проекту в чотири роки.

ВИСНОВКИ

Маркетингове планування в сфері ресторанного бізнесу відіграє ключову роль у формуванні цілей та стратегій, що не лише сприяє досягненню кращих результатів у діяльності, але й забезпечує чітке бачення розвитку підприємства. Ефективний розподіл ресурсів та координація діяльності відділів підвищують конкурентоспроможність та можливість адекватно реагувати на зміни ринкового середовища.

Конкурентна стратегія, структурована та затверджена керівництвом, стає важливим організаційно-розпорядчим документом, що дозволяє компанії системно вирішувати задачі та проблеми, які виникають в умовах жорсткої конкуренції. Аналіз минулих періодів діяльності дає змогу краще розуміти власні сильні сторони та визначати шляхи досягнення нових ринкових переваг. Важливо, що послідовність у розробці та реалізації конкурентної стратегії знижує ризики та забезпечує ефективне використання інвестованих ресурсів, що є особливо значущим в умовах значних вкладень.

«Львівська мануфактура кави» - це мережа кав’ярень із затишним інтер’єром та з найбільшим у Львові асортиментом кави. Підприємство має власний сайт з розділом Інтернет-магазин, представлено в соціальних мережах Facebook, Instagram, TikTok. Тобто, воно має розвинену комунікаційну систему характерну для діджитал-маркетингу.. Підприємство у 2021-2022 р.р. збільшувало обсяги реалізації продукції, а у 2022 р. чистий дохід ТОВ «Львівська мануфактура кави» збільшився на 15% в порівнянні з рівнем 2021 р. Проблемою підприємства стала його збиткова діяльність у 2020 р., але в наступні роки воно отримувало досить незначний чистий прибуток або збиток.

Фінансовий стан ТОВ «Львівська мануфактура кави» у 2019-2022 р.р. можна визнати цілком задовільним в частині ліквідності та платоспроможності. Підприємство реалізує стратегію нішера, яка аналогічна базовій стратегії концентрації. Бренд «Львівська мануфактура кави» асоціюється з задоволенням вибагливих смаків справжніх поціновувачів кави з доходами середніми та вище.

Проте спостерігається певна обмеженість попиту через низьку купівельну спроможність більшості населення.

Основним і головним конкурентом ТОВ «Львівська кавова мануфактура» є ТОВ «Світ кави», яке на сьогодні є більш ефективним підприємством. Обидві компанії належать до кав'ярень третьої хвилі – це заклади, де використовується професійний підхід до приготування кави, як до мистецтва, самостійної персоналії, а не напою масово-промислового споживання. Тому для розширення обсягів діяльності ТОВ «Львівська мануфактура кави» можна рекомендувати відкриття нових філій на умовах франчайзингу та вихід на ринок кав’ярень м.Києва.

Франчайзинговий бізнес в Україні, навіть у умовах війни, демонструє стабільне зростання, дозволяючи підприємцям скористатися перевіреними бізнес-концепціями та брендами. Така модель допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з запуском власного бізнесу, і забезпечує підтримку досвідчених фахівців.

На кавовому ринку Києва спостерігається позитивна динаміка, незважаючи на воєнні умови, що свідчить про здатність бізнесу та суспільства адаптуватися і розвиватися. Зростає попит на кав'ярні третьої хвилі та альтернативні методи приготування кави, які приваблюють освічену аудиторію, що цінує якість та інноваційні підходи.

Франчайзингова стратегія ТОВ «Львівська мануфактура кави» повинна передбачати чітке формулювання цілей і завдань для розвитку мережі, включаючи етапи реалізації франчайзингового проекту. Залучення досвіду компанії It Promotion Play може забезпечити необхідні ресурси для прискорення зростання через систему франчайзингу, уникнення типових помилок новачків і значне підвищення маркетингового потенціалу з мінімальними витратами.

Стратегічним напрямом розвитку також є відкриття нової кав'ярні у центрі Києва. З огляду на високі показники економічної ефективності проекту, включаючи NPV понад 3,7 млн грн., індекс дохідності 5,09 та IRR у 225%, проект виглядає надзвичайно перспективним. Час окупності, менше двох років, також свідчить про високу привабливість інвестицій у проект в порівнянні з життєвим

циклом проекту. Ці аспекти є ключовими для прийняття рішення про інвестиції та розширення бізнесу в поточних умовах.

Отже, запропоновані в роботі заходи мають сприяти удосконаленню реалізації стратегії розвитку ТОВ «Львівська мануфактура кави» та її зростанню на конкурентному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Т.В, Неміш Ю.В., Матвеев М.Е. Тенденції розвитку Digital-маркетингу як сучасного інструменту просування товарів та послуг у соціальних мережах *Економіка і держава*, 2022. № 6. С. 86-91
2. Багорка М.О., Кадирус Т.Г., Миронова О.О. Концептуальний підхід до визначення сутності та обґрунтування складових елементів інноваційного маркетингу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 4. С. 39-46.
3. Багорка М.О., Кадирус Т.Г Формування системи маркетингу аграрного підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2023. № 1. С. 52-59.
4. Багорка М.О., Кадирус Т.Г, Юрченко Н.І. Формування системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 64-70.
5. Бінчева П. Г. Підходи до обґрунтування комплексу маркетингу на основі поведінки споживача. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 67. С. 51-59
6. Боровик Т.В., Майборода О.В., Решетникова О.В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 3. С. 46-51.
7. Васюткіна Н.В., Марченко С.М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 111-119.
8. Воробйов К., Гурджий Н. Конкурентний аналіз світового ринку кави. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2022. № 4. С. 32-47.

9. Воробйов К.С., Гурджий Н.М. Аналіз ринкових потужностей як одна зі складових оцінки капіталу бренду виробників кави в Україні *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 89-97
10. Воробйов К.С., Гурджий Н.М. Маркетингова політика основних гравців ринку кави України. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 44-50.
11. Воробйов, К., & Гуржій, Н. Ринок кави в Україні: тенденції та Львівська мануфактура кавии *Економіка та суспільство. 2022. №*, (40). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-67
12. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90. .
13. Губін К.Г. Перспективні напрями розвитку маркетингу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. № 4. С. 96-115.
14. Джинджоян В.В., Перва С.Р. Інструменти маркетингу у просуванні туристичного продукту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 27-32.
15. Добрянська В.В., Чичуліна К.В., Івасенко О.А. Розвиток маркетингу ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод": стратегія, екологічність, креатив *Ефективна економіка*. 2023. №8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_29
16. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування *Економіка. Менеджмент. Бізнес,* 2022. № 4. С. 29-34
17. Зіньцьо Ю.В., Зінькова С.В. Вебсайт як інструмент інтернет-маркетингових комунікацій агро холдингу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 41-47.
18. Зось-Кіор М.В., Сафронська І.М., Шевченко А.О., Дунін М.Є. Управління безпековою складовою маркетингових процесів інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та реалізації інфраструктурних проектів.

Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_25

19. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
20. Ільченко Т.В. Формування комплексу маркетингу на підприємстві виробничо-поліграфічної галузі. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2020. Т. 25, Вип. 2. С. 87-92.
21. Кавтиш О. П. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірник наукових праць.* 2020. № 25. С. 103–110.
22. Каліна І.І., Мазур Ю.В. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 73-78.
23. Катаєв А.В. Цінність клієнтської бази як базис прийняття маркетингових рішень: еволюція моделей оцінки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_50.
24. Корінєв В.Л., . Романчук С.А,, Бойко С. В. Витрати в системі планування маркетингу на підприємстві *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 5. С. 182-189.
25. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2011. № 714. С. 87–95.
26. Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Савченко Т. В. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу агропродовольчих підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 59-64
27. Ларіна Я.С., Овсієнко Н.В., Васильков Д.В. Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 30-38.

28. Ляшко І.І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2017. Вип. 5. С. 156-159.

29. Майовець Є.Й., Сенишин О.С., Хіч Р.Я. Класифікація маркетингових стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 5-11.

30. Меркулов М.М., Ширяєва Л.В., Кандєєва В.В. Концептуальний розвиток сучасних маркетингових систем. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 54. С. 14-21

31. Мірошник М.В., Літвиненко М.В. Застосування новітніх технологій маркетингу у практиці власного бізнесу під час воєнного стану в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2023. № 9(2). С. 29-37.

32. Могилова А.Ю., Будашко В.О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2016. Вип. 17, Ч. 2. С. 72-75.

33. Морохова В., Бойко О., Ковальчук О. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 38-43.

34. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 541-546.

35. Овсієнко Н.В. Кирилюк О.В. Особливості рекламної діяльності інтернет-магазину в сучасних торгово-економічних умовах *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2022. № 13 (132), С. 16 - 20.

36. Огляд ринку кав'ярень Києва 2023 URL: https://inventure.com.ua/uk/ /oglyad-2023

37. Олексюк О.І., Шафалюк О.К Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст Полтава: ПУЕТ, 2021. 344 с.

38. Омельяненко О.М., Іваненко Р.В., Кравченко Ю.А., Мірошніченко Я.О., Микитченко М.І. Бізнес-модель функціонування сучасних інноваційних інфраструктурних рішень на засадах маркетингу взаємодії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2023. № 11(1). С. 129-135.
39. Остапенко В., Щербак В.Г. Франчайзинг як метод корпоративного зростання у сфері сервісу. *Матеріали ІІ всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі*. 2020. К.: КНУТД. С. 154-159.
40. Офіційний сайт ТОВ «Львівська кавова мануфактура» URL: https://manufacture.coffee/
41. Офіційний сайт It Promotion Play URL: https://itpp.in.ua/stvorennya-franshizi-pid-klyuch/
42. Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 2. С. 66-73.
43. Підсумки основних інновацій та тенденцій кавової культури у 2023 році URL: https://sunrisecoffee.ua/pidsumok-osnovnykh-innovatsii-rozvytku-kavovoi-kultury-v-2023./
44. Разінькова М.Ю. Етапи проведення маркетингового планування у ресторанному бізнесі. *Економіка та держава.* 2020. № 2. С. 62-66.
45. Решетілова Т.Б., Мудрик М.С. Переосмислення маркетингу у сфері туризму під впливом пандемії COVID-19. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 125-131.
46. Романова Л.В., Красовська А.Ф., Кондратенко О.С. Маркетингове управління як складова управління розвитком підприємства URL: http://www.irbis.nbuv.gov.ua/cgi.bin/irbis_nbuv/
47. Савощенко А.С., Танасійчук О.М. Маркетингове планування - засіб досягнення підприємствами переробної галузі взначених цілей URL:: https://core.ac.uk/download/pdf/43283270.pdf

48. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1 (26). С. 84-92.

49. Снігир Л.П. Вплив інноваційних процесів на принципи маркетингу в зарубіжних країнах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 4. С. 45-50.

50. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.

51. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : монографія. Ромат Є.В., Бабаченко Л.В., Багорка М.О., Білоткач І.О. , Ларіна Я.С. та ін. К.: Студцентр, 2021, 308 с.

52. Устік Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5, № 1. С. 371-378.

53. Фостолович В.А, Боцян Т.В.. Сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 11-17.

54. Шевченко О.Л. Бренд як інтегрований інструмент сучасного маркетингу: історія створення, розвитку і управління. Нові реалії сучасної України та світу: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. 224 с.

55. Шульгіна Л.М., Тригубенко В.Р. Склад комплексу маркетингових комунікацій сучасного підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2023. № 21. С. 42-47.

56. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412.

57. Яківченко А.М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації.* 2023. Вип. 26. С. 63-69.

58. Porter M. Competitive strategy. Techniques for AnalyzingIndustries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «Львівська мануфактура кави» на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
І. Необоротні активи Основні засоби:	1010	16 084	26 453
первісна вартість	1011	19 632	30 958
знос	1012	3 548	4 504
Усього за розділом І	1095	16 084	26 453
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	2 377.	0,90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	11 601	8 013.
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 242.	5 299.
Інші оборотні активи	1190	71.90	1 644.90
Усього за розділом ІІ	1195	17 293	14 958.
Баланс	1300	33 377	41 412

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	40 000	40 000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-787	-878
Неоплачений капітал	1425	7 350	
Усього за розділом І	1495	31 862	39 121
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	79	300
розрахунками з бюджетом	1620	20.	
розрахунками зі страхування	1625	144.	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 271	1 990
Усього за розділом ІІІ	1695	1 515	2 290
Баланс	1900	33 377	41 412

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, тис. грн**	**За попередній період, тис. грн**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 629	4 894,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30	
Інші доходи	2160	20,90	12,40
Інші витрати	2165	5 710,40	4 885,50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	5 649,90	4 907,10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	5 740,40	4 885,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-90,50	21,60
Податок на прибуток	2300		3.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-90,50	17,70