

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра маркетингу**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тетяна ПІМОНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг, освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: Розроблення конкурентної стратегії підприємства  
Здобувача групи МКз-01с Чегринець Марії Олександрівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Марія ЧЕГРИНЕЦЬ

Керівник доц. кафедри маркетингу, д.е.н., проф., Олена ЧИГРИН \_\_\_\_\_

(підпис)

**Суми – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається з 67 сторінок тексту, 3 розділів, 5 таблиць, 11 рисунків, 1 додатку та списку з 25 використаних джерел.

*Актуальність теми роботи.* Для того, щоб сучасне підприємство прогресувало, важливо правильно розробити його конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія є запорукою успіху підприємства на ринку. Вдало обрані конкурентні стратегії сприяють зміцненню ринкової позиції підприємства, становленню бренда, досягненню конкурентних переваг.

*Метою кваліфікаційної роботи* є проаналізувати та розробити план конкурентної стратегії підприємства для його подальшої реалізації.

*Завдання роботи:* теоретичне, аналіз підприємства та його діяльності, визначення прикладних аспектів удосконалення конкурентних стратегій підприємств.

*Об'єктом дослідження* є аналіз конкурентних переваг.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні вказівки щодо конкурентних переваг. *Методи дослідження* – аналіз, структурний і порівняльний аналіз.

*Наукова новизна дослідження:* розроблено чіткий план щодо переваги у конкуренції.

*Практична значущість дослідження* полягає у формуванні рекомендацій щодо розробки конкурентної стратегії на ТОВ Bradbury.

*У першому розділі розглянуто* сучасні конкурентні стратегії.

*У другому розділі досліджено* діяльність підприємства, встановлення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

*У третьому розділі було* досліджено стратегічних альтернатив, вибір конкурентної стратегії та розглянуто потенціал розвитку підприємства.

Ключові слова: КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ, АНАЛІЗ, РОЗРОБКА ПЛАНУ, КОНКУРЕНТ.

## ANNOTATION

The qualification paper consists of 67 pages of text, 3 chapters, 5 tables, 11 figures, 1 appendix, and a list of 25 used sources.

The relevance of the paper's topic: To ensure the progress of a modern enterprise, it is important to develop its competitive strategy correctly. A competitive strategy is the key to the success of a company in the market. Well-chosen competitive strategies contribute to strengthening the company's market position, establishing the brand, and achieving competitive advantages.

The purpose of the qualifying paper is to analyze and develop a plan for the competitive strategy of the enterprise for its further implementation.

The tasks of the paper include theoretical analysis of the enterprise and its activities, determining practical aspects of improving competitive strategies of enterprises.

The object of the research is the analysis of competitive advantages.

The subject of the research is theoretical and methodological guidelines for competitive advantages. Research methods include analysis, structural, and comparative analysis.

Scientific novelty of the research: A clear plan has been developed for competitive advantage in competition.

The practical significance of the research lies in forming recommendations for the development of a competitive strategy for Bradbury LLC.

The first chapter discusses modern competitive strategies.

The second chapter examines the activities of the enterprise, setting goals, analyzing the external and internal environment.

The third chapter explored strategic alternatives, choice of competitive strategy, and discussed the potential development of the enterprise.

Keywords: COMPETITIVE STRATEGIES, ANALYSIS, PLAN DEVELOPMENT, COMPETITION.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ .....	9
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ.....	16
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2 Аналіз цілей підприємства.....	23
2.3 Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства.....	28
2.4 Аналіз економічних показників діяльності підприємства.....	41
3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА .....	47
3.1 Дослідження стратегічних альтернатив і вибір конкурентної стратегії	47
3.2 Потенціал розвитку підприємства.....	53
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТОК 1.....	67

## ВСТУП

Розроблення оптимальної стратегії розвитку є одним з ключових завдань для будь-якого підприємства, оскільки воно визначає його пріоритети на довгострокову перспективу. Менеджменту важливо уважно підходити до розробки та впровадження стратегії, беручи до уваги внутрішні та зовнішні фактори, аналізуючи конкурентоспроможність самого підприємства та фокусуючись на різних аспектах. Глибоке розуміння цього процесу дозволяє вчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати конкурентні переваги та максимізувати стратегічний потенціал підприємства. Оптимізація процесу розробки та впровадження конкурентної стратегії є важливим питанням у цьому контексті. [1]

Конкурентні стратегії є важливою складовою бізнес-планів, оскільки вони визначають, як підприємство буде конкурувати на конкретному ринку, які товари пропонуватиме, за якими цінами і як їх просуватиме. Основні типи конкурентних стратегій включають вибір ринків, стратегії конкуренції на обраному ринку, досягнення переваг через лідерство в цінах, ринкову спеціалізацію та кооперацію.

Розробка конкурентної стратегії має величезне значення для будь-якого підприємства, адже сучасний ринок відзначається високою конкуренцією, швидкими змінами та складними споживчими потребами. [1]

Ось кілька основних причин, чому розробка конкурентної стратегії є важливою:

1. Забезпечення виживання та зростання:

На насиченому ринку підприємства без чіткої стратегії ризикують втратити свою частку ринку і навіть збанкрутувати. Конкурентна стратегія допомагає адаптуватися до змін і знаходити нові можливості для зростання.

2. Підвищення конкурентоспроможності:

Чітко визначена стратегія дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, зосереджуватися на ключових конкурентних перевагах і зміцнювати свою позицію на ринку. [3]

### 3. Відповідь на ринкові виклики та тренди:

Ринок постійно змінюється під впливом нових технологій, змін у споживчих вподобаннях, глобалізації та інших чинників. Конкурентна стратегія дозволяє підприємству швидко реагувати на ці зміни і залишатися конкурентоспроможним.

### 4. Забезпечення лояльності споживачів:

Ефективна стратегія допомагає краще зрозуміти потреби і вподобання споживачів, що сприяє створенню продуктів та послуг, які відповідають цим потребам. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

### 5. Оптимізація витрат та ресурсів:

Конкурентна стратегія передбачає аналіз витрат і доходів, що дозволяє підприємству оптимізувати свої операції, знижувати витрати і підвищувати рентабельність.

### 6. Покращення управлінських рішень:

Маючи стратегію, керівництво підприємства може робити обґрунтовані вирішення, орієнтуючись на аналіз ринкової кон'юнктури, конкурентів та внутрішніх можливостей компанії.

### 7. Підвищення Інвестиційної Привабливості:

Інвестори та партнери завжди в пошуку стабільних та перспективних підприємств для вкладення капіталу. Якщо підприємство має чітку конкурентну стратегію, яка відповідає вимогам ринку та дозволяє йому вигідно виділятися серед конкурентів, це може збільшити його привабливість для інвесторів, які шукають стабільні та перспективні компанії для вкладення капіталу.

Мета дослідження конкурентних стратегій полягає в розумінні та вивченні того, як підприємства обирають, реалізують і оцінюють свої стратегії

конкурентного позиціонування на ринку. У даній роботі визначається конкурентна діяльність певного підприємства, визначаються стратегії, які найкраще підходять та розробляється план щодо його реалізації. [4]

Головними завданнями роботи є: проаналізувати діяльність підприємства, встановлення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідити сильні та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами, розглянути можливі конкурентні стратегії, обрати найбільш підходящу та розробити план реалізації. Ці етапи дозволяють зрозуміти поточне становище підприємства і визначити оптимальний шлях для досягнення стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження є підприємство «Bradbury», а саме його діяльність у порівнянні з діяльністю конкурентів.

Новизну даної роботи може забезпечити дослідження взаємозв'язків між конкурентними стратегіями та іншими аспектами управління, а саме аналіз взаємодії конкурентних стратегій з іншими аспектами управління.

Практичне значення дослідження конкурентних стратегій може бути вирішальним для розвитку підприємств та їх успішної діяльності на ринку.

Практична значущість даної роботи відображається у покращенні прийняття стратегічних рішень. Висновки дослідження можуть допомогти підприємству у виборі оптимальних конкурентних стратегій, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та досягненню поставлених цілей. Разом з цим з'являється оптимізація використання ресурсів. Поглиблене розуміння конкурентного середовища дозволяє ефективніше маневрувати ресурсами підприємства, такими як фінансові, людські ресурси та технології, для досягнення стратегічних цілей. Також підвищується ефективність маркетингових та рекламних заходів. Порозуміння конкурентного позиціонування та стратегій конкурентів допомагає краще налаштовувати свої маркетингові та рекламні зусилля для залучення та утримання клієнтів. Аналіз допомагає підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Використання

оптимальних конкурентних стратегій допоможе зайняти впевнену позицію на ринку та здобути конкурентні переваги над іншими учасниками.

Отже, дослідження конкурентних стратегій має суттєвий практичний вплив на розвиток та успішність підприємства на ринку.



## 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентні стратегії - це плани дій, розроблені компаніями для збільшення їх конкурентоспроможності на ринку, включаючи цінову стратегію, диференціювання продукту, і стратегії зайнятості ринку. [5]

Розглядаючи теоретичні аспекти конкурентної стратегії підприємства, розумно почати з визначення стратегії підприємства в широкому розумінні. Стратегія підприємства - це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва. Вона включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для максимально ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, а також мінімізацію слабких сторін і захист від зовнішніх загроз з метою забезпечення майбутньої прибутковості. Потреба у розробці стратегії обумовлена нестабільністю ринкового середовища, обмеженою доступністю інформації про майбутній стан ринку і вплив зовнішніх факторів на підприємство. Також великий вплив має економічний стан країни саме зараз. [6]

Конкурентні стратегії відображаються у бізнес-планах і вказують, як підприємство планує конкурувати на конкретному ринку товарів: кому, за якими цінами будуть продаватися товари, як їх рекламуватимуть, як досягатимуть перемог у конкурентній боротьбі. Наприклад, це може бути стратегія вибору ринків, конкурентна боротьба на обраному ринку, і далі на цьому ринку - досягнення конкурентних переваг на основі лідерства в цінах, ринкової спеціалізації, ринкової кооперації і так далі. Конкурентна стратегія дозволяє отримувати конкретні показники для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство має свою власну конкурентну стратегію для досягнення кращих позицій і отримання вигоди від конкурентних переваг.[6]

Різноманіття конкурентних стратегій охоплює такі напрями, як встановлення цін, різницю продукту, сегментацію ринку, розвиток технологій і розширення географічного присутності. Вибір конкретної стратегії залежить від індивідуальних особливостей компанії, її ресурсів, ринкових умов та стратегічних цілей.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних принципів науки управління. Згідно з цією концепцією, основними складовими системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління. [7]

Складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства включають:

1. Постійне відслідковування конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку.

2. Проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів.

3. Конкурентне позиціонування підприємства - вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі.

4. Розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Реалізація конкурентної стратегії підприємства. [8]

У процесному підході до управління конкурентоспроможністю підприємства, ці етапи відображають послідовність управлінських функцій, таких як встановлення цілей, розробка планів, організація, мотивація та контроль. Ці дії спрямовані на формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Конкурентні стратегії варіюються залежно від галузі, але основні з них включають диференціацію продукту, лідерство за вартістю, концентрацію на ринку, розвиток нових ринків і здобуття масового виробництва. Наприклад, у

технологічній галузі компанії можуть змагатися за ринкову частку шляхом постійного вдосконалення продуктів або шляхом інновацій. У сфері послуг можуть використовуватися стратегії підвищення якості обслуговування або зниження вартості, щоб привернути та утримати клієнтів.

У сфері обслуговування конкурентні стратегії можуть включати:

#### 1. Диференціація послуг

Компанії можуть старатися виділитися на ринку, пропонуючи унікальні або покращені послуги, що роблять їх відмінними від конкурентів. Це може включати інновації в якості, зручності або інші особливості, які приваблюють клієнтів.

#### 2. Стратегія цінової вартості

Компанії можуть фокусуватися на наданні доступних цін, що привертає клієнтів, які шукають більш доступні варіанти. Це може потребувати ефективного управління витратами та процесами, щоб забезпечити оптимальний баланс між ціною та якістю.

#### 3. Фокус на якості обслуговування

Компанії можуть бажати підвищити якість своїх послуг, привертаючи клієнтів, які цінують високий рівень обслуговування. Це може включати інвестування в навчання персоналу, вдосконалення процесів обслуговування та створення позитивного досвіду для клієнтів.

#### 4. Інновації у технологіях обслуговування

Компанії можуть використовувати нові технології, такі як штучний інтелект, автоматизація або розширені аналітичні можливості, для поліпшення якості та ефективності своїх послуг. Це може сприяти отриманню конкурентної переваги на ринку.

У кав'ярнях існує кілька конкурентних стратегій, які можуть включати:

#### 1. Унікальна атмосфера

Це може включати в себе відповідну організацію простору, вибір специфічних деталей та матеріалів, які створюють особливу атмосферу.

Наприклад, кав'ярня може бути оформлена в стилі індустріального дизайну або, навпаки, вражати своїми прованськими мотивами. Важливим також є розташування комфортних зон для праці або відпочинку, які стимулюють спілкування.

Створення неповторної, привабливої атмосфери, що має своєрідність та відчуття, може стати важливим конкурентним перевагою для багатьох компаній. Це означає розробку унікального дизайну інтер'єру, використання специфічної музики або ароматів, надання спеціальних послуг та встановлення особистого зв'язку з клієнтами.

Стратегія "унікальна атмосфера" може відокремлювати бізнес від конкурентів, привертаючи клієнтів, які оцінюють особливий досвід. Ця стратегія може бути особливо ефективною в галузях, де емоційний аспект відіграє ключову роль, таких як ресторани, кафе, готелі, магазини та інші.

Ось приклад того, як кав'ярня може витворити неповторну атмосферу:

Концепція атмосфери:

Кав'ярня спеціалізується на створенні вишуканого кавового досвіду, де смак кави поєднується зі затишною та культурною атмосферою. Кожен елемент в кав'ярні сприяє відчуттю, ніби ви перенеслися у старовинну вежу, оточену атмосферою кавової культури (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. «Унікальна» атмосфера закладу «Кав'ярня у замку» [22]

### Дизайн інтер'єру:

Приміщення оформлене у стилі старовинного замку з використанням натуральних матеріалів, таких як камінь та дерево. Приголомшлива атмосфера створюється за допомогою м'якого освітлення, яке робить приміщення теплим та затишним. Можливо, стіни прикрашені картинами або малюнками, що відтворюють процес вирощування кави або історію кавових зерен, додаючи унікальність інтер'єру.

### Музика та звуковий дизайн:

У кав'ярні лунає тиха та розслаблююча музика, яка допомагає гостям розслабитися та повністю насолодитися атмосферою. Можливо, також використовуються природні звуки, такі як шепіт листя чи спів пташок, щоб створити додатковий ефект і занурити відвідувачів в природне середовище.

Меню закладу пропонує різноманітні кавові напої - від класичних до унікальних авторських рецептів, а також вишукані десерти та закуски. Наше обслуговування відбувається в дружній та відкритій атмосфері, де наш бариста завжди готовий допомогти гостям у виборі кави або відповісти на будь-які запитання.

Крім того, кав'ярня регулярно організовує заходи, такі як вечори живої музики, кавові майстер-класи або дегустації нових сортів кави. Ці події сприяють формуванню спільноти та підвищують відчуття співпраці та спільності серед наших клієнтів.

## 2. Якість кави

Це включає не лише використання високоякісних кавових зерен, але й правильну обробку та приготування. Деякі кав'ярні можуть пропонувати унікальні сорти кави, обсмажені власноруч або приготовлені за спеціальними методиками, які відображають їхню експертизу та відповідність найвищим стандартам якості.

## 3. Інновації в меню

Це може включати випуск сезонних або обмежених пропозицій, а також спеціальні напої та страви, які відрізняються від звичайного асортименту. Наприклад, кав'ярня може радувати клієнтів унікальними кавовими коктейлями, освіжаючими холодними напоями або ексклюзивними десертами.

#### 4. Клієнтський сервіс

Це охоплює не лише ввічливе обслуговування, але й уміння оперативно та ефективно реагувати на будь-які питання або потреби клієнтів. Навчання персоналу вмінню ефективно спілкуватися з клієнтами та вирішувати конфліктні ситуації може бути важливим компонентом.

#### 5. Технологічні інновації

Це може включати в себе впровадження мобільних додатків для замовлень, програм лояльності, бездротових зарядних станцій для пристроїв клієнтів або навіть віртуальні екскурсії по кав'ярні за допомогою додатків доповненої реальності.

Ось кілька прикладів технологічних інновацій, які можна впровадити в кав'ярні:

1. Використання спеціальних машин для обсмажування кави, які мають точні контролери температури та часу, може сприяти однорідності та високій якості кави. Ці системи дозволяють налаштовувати режими обсмажування для кожного типу кавових зерен, що забезпечує більший рівень контролю і виразність смаку.

2. Впровадження автоматизованих кавових машин або систем бариста-роботів може підвищити ефективність та швидкість обслуговування клієнтів. Ці системи гарантують однорідність у приготуванні кави та дозволяють швидше відповідати на запити клієнтів, особливо у пікові години.

3. Створення мобільних додатків, що дозволяють клієнтам замовляти каву заздалегідь або використовувати мобільні платежі, може спростити процес замовлення та зробити його більш зручним для клієнтів (рисунок 1.2)

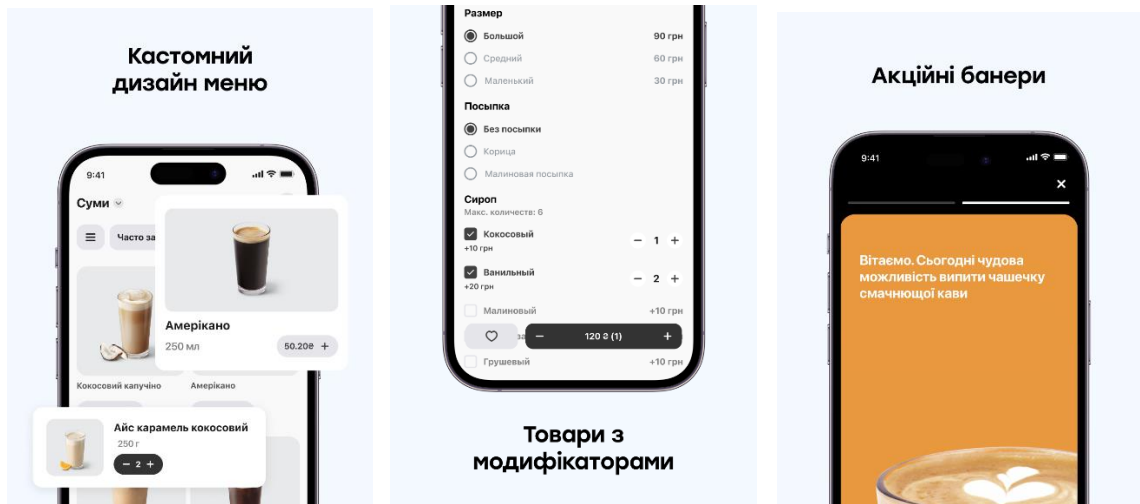


Рисунок 1.2. Мобільний додаток Coffee app від Poster [23]

4. Використання VR або AR для створення інтерактивних візуальних елементів у кав'ярні може забезпечити унікальний досвід для клієнтів. Наприклад, віртуальні тури по кавовим плантаціям або інтерактивні демонстрації процесу обсмажування кави можуть бути додатковими привабливими функціями.

5. Створення систем штучного інтелекту, які можуть надавати клієнтам поради щодо вибору кави на основі їхніх уподобань та інших факторів, може покращити персоналізацію обслуговування та зробити досвід відвідування кав'ярні більш приємним.

6. Маркетингові акції.

Це може включати різноманітні рекламні ініціативи, участь у місцевих заходах або фестивалях, розсилання регулярних електронних листів або використання соціальних медіа для привертання уваги до спеціальних пропозицій та акцій.

Кожну з цих стратегій можна налаштувати під конкретні потреби та цільову аудиторію кав'ярні. Комбінування декількох з них може створити значну конкурентну перевагу на ринку.

## 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

### *2.1 Загальна характеристика підприємства*

Компанія Bradbury - це кав'ярня, розташована у місті Суми, яка пропонує широкий асортимент кавових напоїв та десертів. Вона надає послуги з доставки їжі та напоїв на домашню адресу. Крім того, Bradbury пропонує затишну атмосферу для проведення зустрічей та роботи з Wi-Fi.

Кав'ярня — це зазвичай невеликий заклад громадського харчування, де можна скуштувати різноманітні напої, включаючи каву, чай, закуски та інше. У меню зазвичай є найпопулярніші кавові напої, такі як капучино, еспресо, а також різноманітні альтернативи, включаючи соки та алкогольні напої.

Кав'ярні можуть відрізнятися за дизайном, асортиментом напоїв, атмосферою та обслуговуванням. Деякі фокусуються на спеціальних методах варіння кави, інші - на власному стилі та артистичному підході до подачі напоїв. Багато кав'ярень також пропонують закуски та солодощі для супроводу.

Bradbury - це кав'ярня, яка поєднується з баром та розташована в приміщенні з постійною структурою. Такий формат кав'ярні, знаходячись у стійкій будівлі, завжди привертає увагу. З відповідним рівнем обслуговування та якості напоїв, вона привертатиме нових відвідувачів та перетворюватиме їх у постійних клієнтів. Безперечно, асортимент додаткових товарів може бути розширений відповідно до площі приміщення.





Рисунок 2.1. Логотип

Кав'ярні-бари зазвичай поєднують у собі атмосферу та напої кав'ярень з асортиментом алкогольних напоїв. Вони чудове місце для зустрічей з друзями або навіть для робочих нарад. Тут можна насолодитися якісною кавою вдень та вишуканими коктейлями ввечері, що робить їх популярними місцями для вечірнього відпочинку.

Кав'ярня дійсно може бути одним з найбільш окупних видів бізнесу у сфері громадського харчування, особливо в періоди кризи, коли великі заклади зазнають втрат. Маленькі кав'ярні мають перевагу можливості працювати на винос та мати невелику площу, що дозволяє їм ефективно працювати, забезпечуючи високу рентабельність.

Bradbury - це не просто кав'ярня, а справжній рай для цінителів вишуканих напоїв. Тут ви знайдете найкращі сорти кави, еспресо, капучино та унікальні коктейлі. Крім того, ви можете насолодитися вишуканими смаками та поглибити розмови в дружній атмосфері.

Взагалі Bradbury почало своє існування у 2021 році. Спочатку все починалося з відкриття мобільної кав'ярні на колесах. Згодом власники вирішили розширитися та відкрили неподалік вже стаціонарну кав'ярню-бар (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2. Мобільна та стаціонарна кав'ярні Bradbury

Тут широкий вибір кавових напоїв, алкогольних та безалкогольних напоїв, різноманітні десерти, є деякі особливі коктейлі, також тут готують різні види сирників та паніні.

Заклад співпрацює разом з Glovo, тому бажаючі можуть замовляти смаколики прямо до себе додому (рис.2.3). Звичайно, основні характеристики доставки в кав'ярні включають швидкість та надійність, уважність до якості товару при упакуванні, можливість вибору часу доставки для клієнтів і зручні методи оплати.

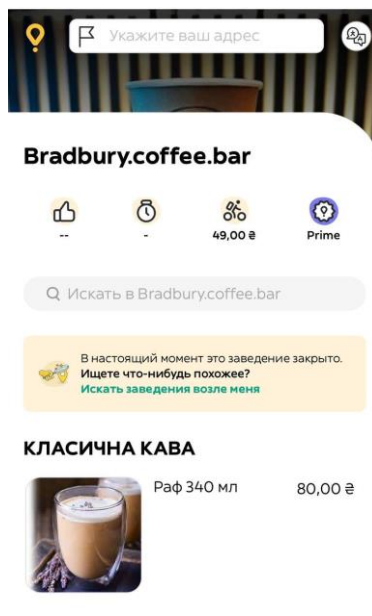


Рисунок 2.3. Кав'ярня Bradbury у Glovo [26]

Кав'ярня може співпрацювати з іншими закладами поруч, щоб збільшити свою привабливість для клієнтів і розширити спектр послуг. Тому присутня співпраця з сусіднім закладом, який дає можливість скуштувати піцу, суші, бургери та моті прямо у закладі.

Кав'ярня може пропонувати широкий вибір настільних ігор для різних смаків і вікових категорій клієнтів. Це можуть бути класичні настільні ігри, такі як шахи, шашки, нарди, або сучасні настільні ігри з різноманітними тематиками та складністю.

Нещодавно був встановлений проектор, який транслює вечорами фільми або мультфільми. Це створено щоб створити додатковий комфорт та розвагу для відвідувачів.

Заклад час від часу організовує цікаві заходи. Наприклад, гра в Мафію, Вгадай мелодію та ін. Це створено для того, щоб зробити приміщення більш привабливим для відпочинку та спілкування.

Тому Bradbury це не просто про каву і десерти, а про місце, де можна гарно відпочити не лише з друзями, а й разом з дітьми або просто попрацювати за чашечкою смачної кави.

Також у минулому році підприємство отримало грант, який було вкладено у розвиток та процвітання бізнесу. Для цього власниками було розроблено план щодо реалізації його.

Таблиця 2.1. Розробка плану реалізації гранту

Стаття витрат	Сума (грн)	Обґрунтування
1. Закупівлі обладнання	28000	
1.1. Портативна електростанція Bluetti EB3A	16000	Забезпечення безперебійної роботи закладу
1.2. Кавомолка	12000	
2. Закупівля товарів та сировини	69500	
Кава, чай	69500	Кава в зернах, кава молота, чай, інгредієнти для приготування кавових напоїв та коктейлів, напоїв для приготування на основі чаю
3. Реклама	15000	Створення сторінок в соц мережах, онлайн реклама закладу та заходів
4. Орендна плата	37500	

Джерело: розроблено автором

Змінився асортимент чаю, додали нові смаки, такі як: гречаний чай, ройбуш, анчан (синій чай), молочний улун та дахунпао.

Гречаний чай: чай з молодого насіння татарської гречихи, що містить практично усі відомі вітаміни та мікроелементи. . Одні й ті самі зерна можна заваривати до трьох разів. Заварені зерна потім можна з'їсти - в них міститься клітковина, білок і корисні мікроелементи. [21]

Ройбуш: це подрібнене листя червоного куща-чагарника, яке збирають, подрібнюють і ферментують. Не містить кофеїну.з солодкуватим смаком і трав'янистим ароматом. [21]

Синій чай, відомий також як анчан, - це висушені бутони трав'янистої ліани. Він вкрай популярний в Азії, надаючи настою яскраво-синього кольору зі солодкуватим присмаком. [21]

Молочний улун - це чай, який пройшов ферментацію та має властивості як зеленого, так і червоного чаю. Він відзначається ніжним смаком з нюансами вершкового та карамельного. [21]

Дахунпао - це гірський китайський чай, назва якого перекладається як "Великий Червоний Халат". Цей чай відноситься до улунів. Завдяки своєму позитивному впливу на організм і приємному смаку, він є одним з найпопулярніших в Китаї. [21]

Також була оновлена кавомолка, яка допомагає виготовляти якісну каву швидше та менш проблемно. Та забезпечено безперебійну роботу закладу.

Таблиця 2.2. Реалізація бізнес-плану по кварталам

Категорія надходжень	Опис	Залишок коштів/переплат на дату початку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Розмір гранту		150 000	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	150 000
Надходження від реалізації товарів/послуг		0	100 000	160 000	180 000	200 000	220 000	240 000	260 000	280 000	300 000	320 000	340 000	360 000	2 960 000
Додаткові доходи від реалізації товарів/послуг		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходи від реалізації майна		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші джерела надходжень грошових коштів	Власні кошти	150 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150 000
Всього надходжень		300 000	100 000	160 000	180 000	200 000	220 000	240 000	260 000	280 000	300 000	320 000	340 000	360 000	3 260 000

Джерело: розроблено автором

У таблиці 2.2. було розраховані усі можливі надходження для бізнесу. Виділено три основні надходження: грант, надходження від реалізації товарів/послуг протягом усіх кварталів та власні кошти.

Таблиця 2.3. Реалізація бізнес-плану по кварталам більш детально

Статті витрат пов'язані з реалізацією проекту	Залишок коштів/переплат на дату початку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Витрати, пов'язані з реалізацією продукції/надання послуг	0	187 500	110 000	71 750	71 750	78 750	78 750	93 750	113 750	103 750	103 750	118 750	118 750	1 251 000
Придбання майна для здійснення діяльності	0	100 00	100 000	43 000	43 000	50 000	50 000	65 000	65 000	75 000	75 000	90 000	90 000	846 000
Витрати на оренду	0	37 500	0	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	225 000
Комунальні послуги (газ, світло, вода)	0	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72 000
Телефон та інтернет	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Маркетинг та реклама	0	15 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	48 000
Купівля або лізинг обладнання	0	28 000	0	0	0	0	0	0	20 000	0	0	0	0	48 000
Поштові, поліграфічні, канцтовари	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Всього витрати на оплату праці	н/д	61 000	70 200	78 000	78 000	94 000	94 000	100 000	100 000	122 000	122 000	130 000	130 000	1 179 200
Заробітна плата заявника (для ФОП)	н/д	21 000	30 000	30 000	30 000	40 000	40 000	40 000	40 000	50 000	50 000	50 000	50 000	471 000
Оплата праці працівників	0	40 000	40 200	48 000	48 000	54 000	54 000	60 000	60 000	72 000	72 000	80 000	80 000	708 200
Повернення гранту	н/д	126 968	103 936	80 821	54 469	28 117	-825	-29 767	-61 099	-92 431	-128 743	-165 055	-202 677	
Сплата податків і зборів	н/д	23 032	23 115	26 352	26 352	28 942	28 942	31 332	31 332	36 312	36 312	37 622	37 622	367 267
Всього витрати		271 532	203 315	176 102	176 102	201 692	201 692	225 082	245 082	262 062	262 062	286 372	286 372	2 797 467
Чистий дохід	300 000	-171 532	-43 315	3 898	23 898	18 308	38 308	34 918	34 918	37 938	57 938	53 628	73 628	462 533
Перехідний залишок коштів	0	0	-171 532	-214 847	-210 949	-187 051	-168 743	-130 435	-95 517	-60 599	-22 661	35 277	88 905	162 533
Залишок коштів	300 000	-171 532	-214 847	-210 949	-187 051	-168 743	-130 435	-95 517	-60 599	-22 661	35 277	88 905	162 533	162 533

Джерело: розроблено автором

Грант для малого бізнесу - це вид фінансової допомоги, який надається урядом, неприбутковими організаціями, фондами або приватними компаніями підприємствам, які відповідають певним критеріям. Ці кошти можуть використовуватися для розвитку бізнесу, запуску нових продуктів або послуг, розширення ринків або вирішення інших конкретних завдань. Гранти зазвичай не потребують повернення і не вимагають віддачі частки власності у компанії. Однак вони можуть мати обмеження та вимоги, які треба враховувати при поданні заявки. [20]

У таблицях наведено розрахунки щодо витрат гранту, повний аналіз витрат та пояснення на що саме. Наразі цей план повністю реалізований. Було створено акаунти в соц мережах таких як Instagram, Facebook, Tik Tik та головне – запущено рекламу щодо найближчих акцій та подій.

## ***2.2 Аналіз цілей підприємства***

Цілі для підприємства - це конкретні результати або досягнення, які компанія прагне здійснити протягом певного періоду часу. Цілі можуть бути стратегічними (наприклад, збільшення прибутку на 20% за наступний рік), тактичними (наприклад, запуск нового продукту) або операційними (наприклад, підвищення ефективності виробництва на 15%). Вони допомагають компанії зосередитися на конкретних завданнях та визначити шляхи до досягнення успіху.

Процес встановлення цілей у різних організаціях різниться. В одних це централізований процес, у інших - децентралізований. Також існують організації, де це процес має проміжний характер. Кожен підхід має свої переваги й недоліки. Наприклад, при повній централізації всі цілі визначаються вищим керівництвом, що спрямовує всю організацію. Однак це може спричинити опір на нижчих рівнях.

Цілі є ключовими для успіху підприємства. Вони надають напрямок діяльності, мотивують співробітників, сприяють управлінню ресурсами та орієнтують на досягнення стратегічних результатів. Без чітких цілей підприємство може розтратити ресурси та ризикує розсіюватися.

Значення цілей визначається тим, як вони служать критеріям для прийняття рішень, стимулюють ініціативу та мотивують персонал, виступають як інструмент управління (встановлюють вимоги до дій персоналу та визначають напрямки розвитку підприємства), забезпечують координацію

між особами, які приймають рішення, і узгодження дій підрозділів, а також дозволяють контролювати оперативні показники стану підприємства в порівнянні з цілями.

Цілі для підприємств можуть бути різноманітними і зазвичай включають такі аспекти:

1. Фінансові цілі: доходи, прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо.

2. Операційні цілі: ефективність виробництва, якість продукції, зниження витрат тощо.

3. Ринкові цілі: збільшення частки ринку, розширення або диверсифікація асортименту, підвищення впізнаваності бренду тощо.

4. Соціальні та сталість цілі: відповідальне ведення бізнесу, збереження навколишнього середовища, підтримка соціальних програм тощо. [9]

Цілі можуть бути конкретизовані і адаптовані відповідно до потреб конкретного підприємства, його галузі та стратегії розвитку.

Оскільки цілей у підприємства багато, до того ж вони різноманітні, виникає необхідність в їх класифікації (табл.2.4). [10]

Таблиця 2.4. Класифікація цілей підприємства [10]

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності під-тв)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; б) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання.



Встановлення цілей для кав'ярень може бути багатограним процесом.

1. Аналіз ринку: дослідження попиту на каву, конкуренції, та потенційних клієнтів.

2. Визначення цілей: встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, значимих та часових цілей (SMART).

3. Розробка стратегії: визначення методів досягнення цілей, включаючи маркетинг, обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат.

4. Моніторинг та оцінка: постійне відстеження прогресу та аналіз результатів для коригування стратегії, якщо необхідно.

5. Залучення персоналу: важливо включити команду у процес встановлення цілей для забезпечення спільного розуміння та підтримки.

Для кав'ярень, цілі можуть варіюватися залежно від конкретних обставин, але ось деякі типові цілі за часом:

1. Короткострокові цілі - це цілі, які орієнтовані на досягнення протягом відносно невеликого періоду часу, зазвичай від декількох тижнів до декількох місяців. Вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, значимими та часово обмеженими (SMART). Короткострокові цілі допомагають зосередитися на конкретних завданнях і сприяють крок за кроком досягненню більшої стратегічної мети або візії підприємства.

2. Середньострокові цілі - це цілі, які орієнтовані на досягнення протягом середнього періоду часу, зазвичай від кількох місяців до декількох років. Вони можуть бути більш амбітними, ніж короткострокові цілі, і зазвичай вимагають стратегічного планування та ресурсів для досягнення. Середньострокові цілі допомагають підприємству встановлювати напрямок розвитку на більш тривалий період часу і долучаються до досягнення більш великих стратегічних цілей.

3. Довгострокові цілі - це цілі, які орієнтовані на досягнення протягом значного періоду часу, зазвичай два роки і більше. Ці цілі спрямовані на великі

досягнення та зміни в організації або бізнесі. Вони можуть включати такі аспекти, як розвиток бренду, введення нових продуктів або послуг, розширення ринків або географічних зон, стратегічне партнерство та інвестиції в інфраструктуру. Довгострокові цілі допомагають організації визначити напрямок свого розвитку та створити план дій для досягнення значних стратегічних викликів.

Головна ціль для кав'ярні може варіюватися залежно від її місця розташування, цільової аудиторії та стратегії бізнесу, але зазвичай ціль полягає в тому, щоб надати клієнтам високоякісний продукт (каву та інші напої) та приємний досвід відвідування.

Тому дуже важливими є такі критерії:

#### 1. Якість продукту

Забезпечення високої якості кави, чаю та інших напоїв, що задовольняють смаки клієнтів.

#### 2. Обслуговування клієнтів

Надання відмінного обслуговування, включаючи швидке обслуговування, дружній персонал та зручний сервіс.

#### 3. Атмосфера

Створення затишної та приємної атмосфери для клієнтів, де вони можуть розслабитися та насолоджуватися своїми напоями.

#### 4. Маркетинг та просування

Залучення нових клієнтів та збереження існуючих через ефективну маркетингову стратегію та програми лояльності.

#### 5. Фінансова стійкість

Забезпечення прибутковості бізнесу та оптимізація витрат.

Саме при підтримці всіх цих складових на високому рівні можна досягти головної цілі — задоволення потреб та очікувань клієнтів.

Для Bradbury короткостроковими цілями є:

#### 1. Збільшити продажі кави на 10% протягом наступних двох місяців.

2. Запустити нове сезонне меню та збільшити його обіг за місяць.
3. Організувати тематичні події для привернення нових клієнтів і підвищення відвідуваності на 15% протягом наступного місяця.
4. Збільшити присутність у соціальних медіа та актив до кінця місяця.

Середньостроковими цілями для даного кав'ярні-бар є:

1. Відкриття нових точок протягом наступних 6 місяців.
2. Збільшити середній чек на 15% шляхом впровадження нових продуктів або послуг до кінця року.
3. Підвищити ефективність існуючої програми з доставки, щоб збільшити обсяги продажів на 20% протягом наступних 9 місяців.
4. Оптимізувати програму навчання персоналу з метою підвищення якості обслуговування клієнтів і забезпечення зростання задоволеності на 20% до кінця року.

До довгострокових цілей можна віднести:

1. Забезпечення сталого зростання прибутку та розвитку бізнесу протягом наступних 6 років.
2. Відкриття додаткових точок кав'ярні-бару у нових місцях для розширення географічного охоплення та збільшення клієнтської бази протягом наступних 5 років.
3. Створення власного бренду.
4. Забезпечення постійно високої якості товарів і послуг для збереження лояльності клієнтів та побудови позитивного іміджу протягом усього періоду діяльності.

### ***2.3 Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства***

Аналіз зовнішнього середовища - це важливий інструмент стратегічного управління, який допомагає підприємствам розуміти зміни у світі, де вони функціонують. Цей аналіз допомагає виявити потенційні загрози, а також ідентифікувати можливості для розвитку. Його можна порівняти з системою раннього попередження, оскільки він дозволяє підприємствам адаптуватися до змін вчасно та ефективно.

Усі підприємства та організації функціонують у світі, де постійно відбуваються зміни. Часто вони стикаються з впливом факторів, які перевищують їх власні можливості впливу. Організацію, що залежить від зовнішніх факторів, можна уявити як корабель у відкритому морі, що піддається впливу могутніх природних явищ. Важливо завчасно знати про наближення цих явищ, щоб вжити відповідні заходи.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на відповідному рівні. Організація постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, щоб забезпечити своє виживання. Проте ресурси зовнішнього середовища обмежені, і на них претендують інші організації. Це може призвести до ситуації, коли організація не отримає необхідних ресурсів із зовнішнього середовища, що вплине на її потенціал і призведе до негативних наслідків. Завдання стратегічного управління полягає у створенні такої взаємодії між організацією та середовищем, яка дозволить підтримувати потенціал на необхідному рівні для досягнення цілей та забезпечить виживання в довгостроковій перспективі. [11]

Зовнішнє середовище представляє собою сукупність об'єктів, які не є складовими частинами даної системи, але взаємодія з ними враховується під час аналізу системи. Взаємодія виступає як фактор, що об'єднує окремі

частини у єдине ціле. Без взаємодії частин системи вона перестане функціонувати. Взаємодія забезпечує передачу інформації від одного елемента системи до іншого, включаючи вплив зовнішнього середовища на систему та передачу відповідної інформації назвни.

Кава – це зерна невеликого вічнозеленого дерева або кавових кущів (робусти), які вирощуються майже у всіх тропічних країнах. У 2020 році світовий ринок кави був оцінений у 102,02 мільярда доларів США. За прогнозами аналітично-консалтингової фірми «Mordor Intelligence», він буде рости зі складеним річним темпом приросту (CAGR) 4,28% протягом періоду 2021–2026 років. [12]

Основні ринки імпорту та споживання кави в Європі, Північній Америці та Азії переживають кризу з початком пандемії COVID-19. Уряди запровадили такі заходи, як соціальне дистанціювання та карантини, що справило величезний вплив на кафе, ресторани. Однак нинішня тенденція до онлайн-покупок для домашнього споживання змушує роздрібних продавців, обсмажувачів і споживачів адаптуватися до цієї нової реальності. На рис. 4.1 показані країни, що є світовими лідерами за виробництвом кави. [12]

Детально аналізуючи обсяги експорту та імпорту кави в Україні у 2020–2021 роках згідно з даними Державної служби статистики України, можна зробити висновок, що обсяги імпорту кави в Україні перевищують обсяги експорту (див. табл. 1). У 2020 році обсяг експорту становив 15,0 млн дол. США, а в 2021 році зріс до 15,9 млн дол. США. Динаміка показує, що обсяг імпорту збільшився з 251,3 млн дол. США у 2020 році до 266,7 млн дол. США у 2021 році. Частка експорту кави знизилася з 0,03 % у 2020 році до 0,02 % у 2021 році, тоді як частка імпорту становила 0,46 % у 2020 році та 0,37 % у 2021 році. Ввезення кавових зерен спрямоване на задоволення внутрішніх споживчих потреб. [12]

Кон'юнктура товарного ринку відноситься до зовнішнього середовища підприємства. Це означає, що кон'юнктура ринку формується поза межами

самого підприємства і складається з різних зовнішніх факторів та впливів, які впливають на попит та пропозицію товарів або послуг на ринку.

Основні аспекти кон'юнктури товарного ринку включають економічні умови, соціальні та демографічні тенденції, технологічні зміни, політичні рішення та регуляції, а також дії конкурентів на ринку. Всі ці фактори можуть впливати на попит на товари та послуги, їх ціни, споживчі вподобання, а також на здатність підприємства забезпечити конкурентоспроможність та здійснити успішну стратегію на ринку.

На початку дослідження ринку кави слід зазначити, що Україна повністю залежить від імпорту, оскільки не вирощує цю культуру через невідповідні природно-кліматичні умови. Повний цикл виробництва кави в Україні неможливий, оскільки для вирощування кавових дерев потрібен тропічний клімат. Зелені кавові зерна сепарують, а потім обсмажують у ростері. Деякі види кави обсмажують у купажі. Тому в Україні виробниками кави вважаються компанії, що займаються обсмажуванням, помелом, розфасовкою кавових зерен і виготовленням інших продуктів кавової групи.

Попит підтримується тенденціями споживання кави та поширенням сучасної кавової культури. Українці переважно використовують натуральне зерно, застосовують альтернативні методи приготування напою, різні способи обсмажування, а також методи контролю приготування і якості сировини. Це сприяє підвищенню якості кінцевого продукту.

Кав'ярні сьогодні – це заклади ресторанного господарства, де каву готують на новому рівні з індивідуальним підходом до кожного гостя. Вони стали невід'ємною частиною сфери гостинності. Сучасні види закладів ресторанного господарства є багатоформатними, тому створення національних кав'ярень є одним із засобів реклами країни. Кав'ярні формату take away, а також кафе-кондитерські користуються великою популярністю серед споживачів. Сегментація ринку кав'ярень у Києві показала, що найбільшого поширення в столиці набули кавові островки, на другому місці –

кав'ярні на колесах, а найменше – великі стаціонарні заклади (рисунок 2.4).

[12]

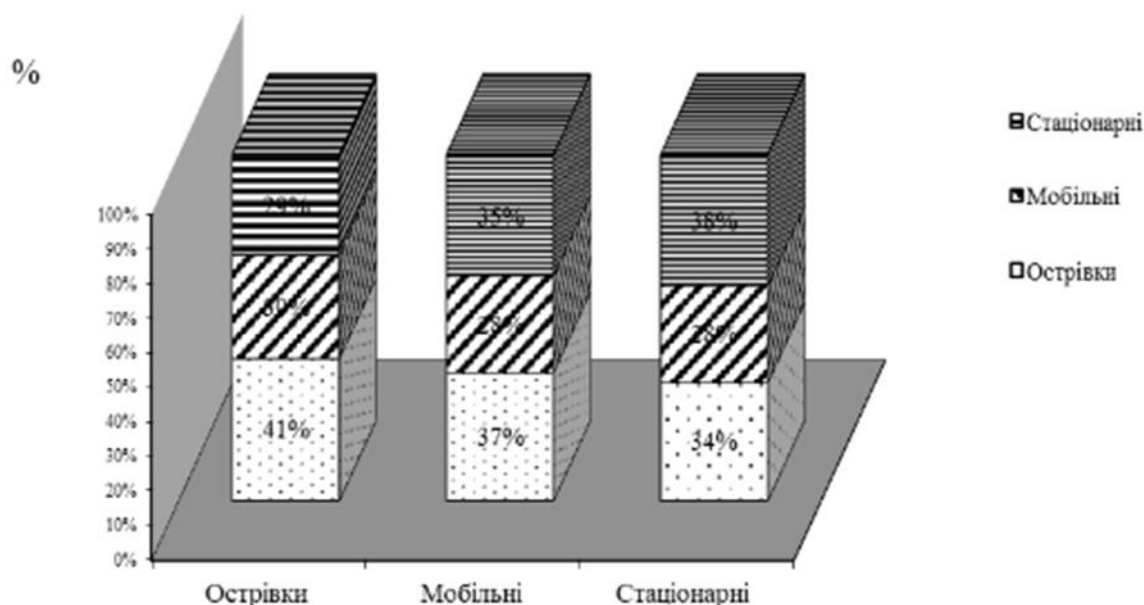


Рисунок 2.4. Структура кав'ярень за форматами в Україні у 2018–2020 рр.

[12]

В результаті аналізу стану кавової індустрії виділено наступні характерні тенденції:

- Ринок кавової індустрії зростатиме та насичуватиметься після припинення повномасштабної війни, відновлення інфраструктури та розбудови закладів ресторанного господарства у східній частині України.

- Очікується, що впродовж 2022 року українці будуть віддавати перевагу дорогим сортам кави. Споживачі стають більш вибагливими у своїх смаках, тому зростання вартості всіх категорій кави є зрозумілим. Найбільший вплив передбачається на свіжу каву через вищі ціни за одиницю.

- Значна кількість споживачів обирають якісну натуральну каву.
- Загострення конкуренції очікується зі збільшенням кількості кав'ярень.
- Екологічна складова ринку кавової індустрії зростатиме.

- Збільшення кількості кавових автоматів у торгових центрах залишається актуальним. [13]

Напрямами подальших досліджень є аналіз потенційного ринку основних виробників кави на внутрішньому ринку.

У складі конкурентних факторів зовнішнього середовища важливо враховувати майбутні цілі конкурентів, оцінювати їх поточну стратегію, перспективи в галузі, а також вивчати їхні сильні та слабкі сторони. Корисно також знати, наскільки задоволений конкурент своїм поточним станом, його вразливість та наміри щодо використовуваної стратегії.

Важливо мати на увазі, що конкурентна боротьба не обмежується лише завоюванням ринку збуту та покупців. Вона також включає боротьбу за сировинні ринки, капітал, кадри та науково-технічні нововведення. Останнім часом спостерігається не лише різке протистояння між конкурентами, але й їхня активна взаємодія на ринку. Ринкові фактори проявляються у змінах життєвого циклу товарів і послуг, рівні конкуренції, ціновому механізмі, рекламних компаніях, розподілі доходів населення та демографічній ситуації. Вміле використання впливу цих факторів дозволяє уникнути небажаних явищ та, іноді, досягти процвітання.

Організації, подібно до будь-яких систем, існують як ізольовані від зовнішнього середовища, так і пов'язані з ним. Вони отримують необхідні ресурси з зовнішнього середовища і віддають продукти своєї діяльності, тобто зовнішнє середовище стає необхідною умовою для їхнього існування. Тому ефективне функціонування організації залежить від рівня знань про її довкілля.

Підприємство може зберігати свою конкурентоспроможність, якщо воно успішно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, вчасно реагує на вплив різних чинників або використовує можливості, які з ними пов'язані. Процес взаємодії між підприємством і зовнішнім середовищем є постійним і охоплює всі аспекти управління на різних рівнях: стратегічному, тактичному



та оперативному. Загальне зовнішнє середовище включає різноманітні фактори, які мають свої власні закони функціонування і впливають на кожне підприємство по-різному, незважаючи на те, що вони однакові для всіх учасників ринку.

Недостатність достовірної інформації ускладнює своєчасну та об'єктивну оцінку явищ і тенденцій у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим керівники підприємств повинні обмежувати спектр зовнішніх чинників, які враховуються, і надавати перевагу тим, які мають найбільший вплив на результати діяльності. В умовах надзвичайно динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, що є загальною характеристикою сучасного бізнес-оточення, підприємствам необхідно адаптуватися до змін і активно формувати своє майбутнє для забезпечення виживання та розвитку.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємство є важливим для прогнозування можливостей, розробки планів дій у випадку непередбачених обставин, а також для створення стратегій, що дозволяють перетворити загрози на переваги.

Навіть якщо зовнішнє середовище було б менш рухливим та передбачуваним, ніж сьогодні, керівництву все одно довелося б враховувати його вплив. Зовнішнє середовище встановлює вимоги до місії та цілей, впливає на процес досягнення цих цілей і визначає поточні процеси діяльності. Тому ігнорувати вплив зовнішніх факторів було б великою помилкою з боку керівників. Кожна організація потребує оцінювання очікуваних змін у майбутньому та їх можливого впливу на поточну діяльність. Оскільки реалізація поставлених цілей залежить від умов зовнішнього середовища, менеджери повинні вміти виявляти істотні фактори в оточенні та оцінювати їхній можливий вплив на підприємство, враховуючи це при ухваленні управлінських рішень.

Зважаючи на постійні зміни у середовищі, діагностика стану підприємства вимагає наявності інформації про характер цих змін. Для такої

діагностики часто використовується матричний метод. Для визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі, тобто для отримання профілю середовища, потрібно систематизувати та відібрати фактори, які, на думку експертів, можуть мати вплив. Можна скористатися загальним переліком факторів або додати до нього нові, якщо вони дійсно існують. Після розподілу факторів за групами вони становлять основу для побудови матриці взаємозв'язків факторів з оцінкою їхнього стану за певною шкалою. Ця шкала оцінки зазвичай визначена у межах від 0 до 5, де більша сума оцінки свідчить про складніше та змінне зовнішнє середовище.

Ринок кави в Україні, хоча й зазнає значної конкуренції, продовжує розвиватися. Це стосується як збільшення обсягів виробництва кави, так і розширення мережі кав'ярень. Важливою причиною цього є необхідність задоволення різноманітних потреб споживачів цього напою, що сприяє стабільності та можливостям для подальшого зростання ринку кави. [15]

Хоча історія масового вживання кави не така тривала, за короткий час цей напій став одним з найбільш улюблених і поширених серед всього людства. Каву п'ють у різних країнах світу зі своїми власними традиціями вживання. Протягом років формується загальносвітова культура кави, і вважається, що близько двох третин людства починають свій день з чашки цього напою.

Україна, через своє географічне розташування та природні умови, не має власних плантацій кавових дерев і змушена імпортувати кавові зерна з інших країн. Проте, за даними дослідження ринку кави, проведеного компанією Pro-Consulting, виробництво кави в Україні стабільно розвивається. Виробники збільшували постачання кави на внутрішній ринок до 2018 року. Загалом, маркетингове дослідження показує, що український ринок кави є частиною світового ринку, де спостерігається тенденція до зростання виробництва через збільшення попиту на цей продукт. [15]



Рисунок 2.5. Динаміка виробництва в Україні в 2016-2019рр., в натуральному вираженні [15]

Україна імпортує зелені зерна кави, які потім обробляються вітчизняними виробниками відповідно до певної технології, включаючи обсмажування та інші необхідні операції, щоб створити готовий до вживання продукт. Аналіз ринку кави свідчить про те, що розвитку цього сектора і збільшенню обсягів сприяє факт відсутності мита на імпорт зелених зерен кави в Україну. Для багатьох компаній стає цікавим провадження доведення кавових зерен до необхідних кондицій для внутрішнього ринку, оскільки вартість обсмаженого зерна кави значно перевищує вартість зеленого необробленого зерна. [15]

Український ринок кави проявляє значну різноманітність, охоплюючи як великих виробників з відомою продукцією, що користується попитом у споживачів, так і невеликих. Згідно з аналізом ринку, на ньому діють понад півтори тисячі великих і дрібних операторів, що відображає різноманітність учасників у цьому секторі. Внутрішнє середовище для підприємства є важливим, оскільки воно визначає, як саме підприємство функціонує всередині себе та як реагує на зовнішні зміни. Воно складається з різних

факторів, таких як ресурси, культура, стратегія та взаємодія між працівниками. Важливо, щоб підприємство розуміло своє внутрішнє середовище та могло адаптуватися до змін, контролюючи та змінюючи його відповідно до своїх потреб і цілей.

Розуміння внутрішнього середовища підприємства є важливим для успішного керівництва його ресурсами та процесами. Це включає аналіз ресурсів, фінансів, культури, стратегії та інших важливих аспектів. Ефективне управління цими факторами допомагає підприємству досягати своїх цілей, підвищувати продуктивність та стабільність, а також адаптуватися до змін у сфері бізнесу.

Внутрішнє середовище підприємства складається з кількох компонентів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів, які в сукупності визначають його потенціал і наявні можливості.

Дослідження внутрішнього середовища кав'ярні є важливою частиною стратегічного аналізу, оскільки воно дозволяє розуміти сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти можливості для розвитку та загрози, які можуть виникнути всередині самого бізнесу. Сильні сторони є основою, на якій організація будує свою конкурентну перевагу та які вона має постійно розвивати й підтримувати. Слабкі сторони потребують уважного аналізу керівництва для їх виправлення або усунення. Зовнішнє середовище досліджується з метою виявлення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні стратегічних цілей. [16]

Внутрішнє середовище кав'ярень - це важливий аспект їх успіху. Є такі аспекти, як:

- Дизайн інтер'єру грає важливу роль у формуванні першого враження про кав'ярню. Використані матеріали, кольори, меблі та освітлення можуть впливати на настрій та комфорт відвідувачів.

- Локація та простір є ключовими аспектами для кав'ярні: важливо, щоб вона була легкодоступною та мала достатньо місця для комфортного перебування клієнтів.

- Звукове супровод і атмосфера важливі для кав'ярні: приємна музика може створювати необхідний настрій, а виступи живої музики або тематичні вечірки можуть збагатити враження від візиту.

- Зручності для клієнтів грають важливу роль: наявність Wi-Fi, розеток для зарядки, комфортних меблів та чистих туалетів може значно полегшити перебування в кав'ярні та зробити його приємним.

- Висока продуктивність персоналу залежить від кількох факторів, включаючи ефективну організацію робочого простору та створення дружньої атмосфери серед колективу, що може позитивно впливати на якість обслуговування клієнтів.

- Успішність кав'ярні як бренду визначається тим, наскільки інтер'єр, обслуговування та загальна атмосфера відображають її бренд і відповідають його цінностям.

Внутрішнє середовище кав'ярні або бару включає в себе широкий спектр факторів, які впливають на його функціонування та успіх. Ось деякі аспекти, які можуть бути важливими для аналізу внутрішнього середовища:

1. Менеджмент та персонал:

- Структура управління: Централізоване чи децентралізоване управління.

- Професійність персоналу: Рівень кваліфікації та досвіду персоналу.

- Мотивація та лояльність персоналу: Програми навчання, стимулювання та винагороди для працівників.

2. Операційна діяльність:

- Процес приготування та подачі напоїв: Ефективність та швидкість обслуговування.

- Управління запасами: Контроль за інгредієнтами та інвентарем.
3. Маркетинг та обслуговування клієнтів:
    - Брендінг та імідж: Унікальність та привабливість бренду кав'ярні чи бару.
    - Обслуговування клієнтів: Якість обслуговування та взаємодія з клієнтами.
  4. Фінансове управління:
    - Фінансовий аналіз: Рентабельність, ліквідність та ефективність витрат.
    - Бюджетування та контроль витрат: Управління фінансовими ресурсами та контроль бюджету.
  5. Обладнання та інфраструктура:
    - Стан обладнання: Технічний стан та функціональність кавоварок, барних стійок та іншого обладнання.
    - Дизайн та організація простору: Якість і ергономіка меблів та інтер'єру, зручність розташування зон для клієнтів.

Ефективне управління внутрішнім середовищем кав'ярні або бару відіграє ключову роль у досягненні успіху в даному секторі. Аналіз внутрішніх аспектів дозволяє ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони бізнесу, що в свою чергу надає можливість розробити стратегії для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Дослідження внутрішнього середовища «Bradbury»:

#### 1. Організаційна структура та управління

Організаційна структура кав'ярні "Bradbury" є пласкою і має обмежену кількість керівних посад. Управління проводиться централізовано за участю власника та менеджера закладу.

#### 2. Фінанси

Аналіз фінансів свідчить про стабільну прибутковість закладу протягом останніх двох років. Проте виникає необхідність вдосконалення управління витратами на інгредієнти та ресурси.

### 3. Маркетинг та обслуговування клієнтів

Кав'ярня успішно впроваджує маркетингові стратегії у соціальних мережах та має стабільну клієнтську базу. Проте аналіз показує, що можливо покращити рівень обслуговування та привернути нових клієнтів через запуск програми лояльності.

### 4. Операційна діяльність

Кав'ярня має високу якість приготування кави. Є проблеми з використанням обладнання. Потрібно вдосконалити технічне обслуговування обладнання.

### 5. Ресурси та персонал

Персонал кав'ярні має високий рівень кваліфікації, але додаткове навчання може бути корисним для покращення обслуговування та спілкування з клієнтами. Також, налагодження співпраці з постачальниками сировини може покращити якість та стабільність постачання.

Аналіз внутрішнього середовища кав'ярні "Bradbury" дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони бізнесу, а також виявити можливості для покращення та загрози. На підставі цього аналізу рекомендується кав'ярні покращити технічне обслуговування обладнання, розвивати програму лояльності та забезпечувати додаткове навчання персоналу.

З сильних сторін можна виділити розширений асортимент напоїв та страв. Розмаїття кавових напоїв, чаю, солодощів та інших страв, яке пропонує кав'ярня, може привертати різні категорії клієнтів і задовольняти їхні різноманітні потреби. Також можна виділити високу якість обслуговування. Якщо персонал кав'ярні виявляє дружність, професіоналізм та ефективність у своїй роботі, це може створювати позитивне враження у клієнтів та сприяти формуванню їхньої лояльності. Не можна не виділити створені зручності для

клієнтів. Можливість скористатися безкоштовним Wi-Fi, мати доступні розетки для зарядки та місця для роботи чи спілкування може створювати комфортні умови для клієнтів та підвищувати їхнє задоволення від перебування. Ці сильні сторони допомагають Bradbury залучати та утримувати клієнтів, а також конкурувати на ринку з іншими закладами.

Зі слабких сторін можна виокремити нецільовану маркетингову стратегію. Недостатня активність у соціальних мережах, відсутність рекламних кампаній або акцій можуть обмежувати здатність привертати нових клієнтів та збільшувати обсяги продажів.

Після проведення аналізу внутрішнього середовища кав'ярні можна виявити різноманітні можливості для її розвитку та покращення. Можливо створення спеціальних пропозицій та акцій. Організація регулярних акцій, знижок та спеціальних пропозицій може стати ефективним способом привертання нових клієнтів та збільшення лояльності існуючих. Також однією з можливостей є покращення в онлайн-присутності. Активна участь у соціальних мережах, створення інтерактивного веб-сайту та відправлення електронних розсилок можуть допомогти кав'ярні збільшити її видимість та привертати нових клієнтів. Можливість розвивати інноваційні простори може привернути нових клієнтів, таких як фрілансери або студенти. Для цього можна створити спеціальну зону для роботи, зустрічей або відпочинку. Ці можливості створюють потенціал для подальшого розвитку та зростання кав'ярні, привертання нових клієнтів і підвищення загальної ефективності бізнесу.

Після проведення аналізу внутрішнього середовища кав'ярні можна виявити певні загрози, які можуть вплинути на її діяльність та успіх. Наприклад, присутність конкуренції з боку інших закладів. Поява нових кав'ярень у тому ж районі або конкуренція з вже існуючими може призвести до розподілу ринкової частки та зменшення обсягів продажів для кав'ярні. У наші часи також є нестабільною економічна ситуація. Економічні кризи, зміни



у рівні доходів споживачів або інфляція можуть призвести до зменшення споживчого попиту на каву та інші послуги, що може вплинути на діяльність кав'ярні. Ще існує загроза, що у клієнтів зміняться смаки та уподобання. Зміна смаків та уподобань клієнтів або зростання популярності альтернативних напоїв, таких як чай, смузі або здорові напої, може призвести до зменшення популярності кав'ярні та вплинути на її успішність. Також загрозу становлять явища, які не залежать від робітників, якості товару, але впливають на сам заклад. Природні катастрофи, пандемії або інші кризові ситуації можуть призвести до змін у роботі кав'ярні, зменшення обсягів продажів та фінансових втрат, що може вплинути на її стабільність і успішність. Не можна пропустити такий фактор як обмеження під впливом законодавства. Наприклад, зараз в Україні введена комендантська година, тому це може вплинути на години роботи. Пандемії або інші кризові ситуації також можуть вплинути на функціонування кав'ярні, спричиняючи зміни у її роботі, зменшення обсягів продажів та фінансові втрати. І слід пам'ятати про загрозу погіршення репутації. Негативні відгуки у соціальних медіа або на сайтах з відгуками клієнтів можуть негативно позначитися на репутації кав'ярні та вплинути на кількість клієнтів, які її відвідують.

#### ***2.4 Аналіз економічних показників діяльності підприємства***

Аналіз конкурентів - це інструмент для отримання додаткової інформації про те, як інші компанії, які діють на ринку з аналогічними товарами або послугами, працюють. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, дослідити їх асортимент та стратегії ціноутворення, розібратися в їхніх бізнес-підходах і багато іншого. Отримана інформація може бути використана для розробки унікальної пропозиції для

клієнтів та привертання більше покупців, щоб виділитися серед інших брендів і компаній. [17]

Деякі підприємці можуть ризикувати, виходячи на ринок без належного дослідження своїх безпосередніх конкурентів. На етапі початкового функціонування такий бізнес може працювати, але у довгостроковій перспективі ймовірно зіткнеться з невдачею. Глибокий аналіз життєвого циклу клієнта, яким він взаємодіє з брендом, може вказати на низькі показники і ймовірність того, що інша компанія може привернути більше споживачів. Наприклад, вона може надавати кращий сервіс або пропонувати більш привабливе ціноутворення. Щоб перевершити таких конкурентів, важливо розуміти їхні слабкі сторони і визначити сильні сторони власного бренду. Аналіз конкурентної ситуації допомагає знайти відповіді на ці питання і сприяє формуванню цінностей компанії.

Аналіз конкурентної діяльності має ключове значення для будь-якого бізнесу з наступних причин:

1. Розуміння ринку: аналіз конкурентів допомагає з'ясувати ринкову ситуацію, визначити основних конкурентів, а також їхні стратегії та пропозиції для споживачів.

2. Визначення переваг і недоліків: спостереження за конкурентами допомагає виявити їхні сильні та слабкі сторони у порівнянні з вашим бізнесом.

3. Стратегічне планування: на основі аналізу діяльності конкурентів можна розробити стратегії вдосконалення власного бізнесу, реагувати на ринкові зміни та використовувати можливості для зростання.

4. Підвищення конкурентоспроможності: Розуміння стратегій та дій конкурентів дозволяє розробити ефективніші підходи для залучення клієнтів, покращення продукту або послуги та збільшення конкурентоспроможності.

5. Мінімізація ризиків: аналіз конкурентів дозволяє виявити потенційні загрози для вашого бізнесу, такі як поява нових конкурентів або зміни в їхніх стратегіях, що дає можливість своєчасно вжити заходів для мінімізації ризиків.

Одним із ключових кроків у такій ситуації є використання SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз допомагає компаніям обирати конкурентну стратегію, оцінюючи їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє використовувати переваги, уникати ризиків та працювати над вдосконаленням слабкостей для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Сильні сторони:

- Місцезнаходження (спальний район, поблизу є озеро, дитячий садок)
- Якісна продукція (добре обсмажені зерна, свіжі десерти)
- Гарне обслуговування
- Підвищення кваліфікації робітників (навчання, майстер-класи)
- Комфортна організація приміщення в середині
- Впровадження щомісячних вигідних акцій та пропозицій
- Персонал намагається встановити дружні відносини з постійними відвідувачами
- Премії за напрацювання наднормових годин, премії найкращим бариста за високі показники продаж
- Є Інстаграм сторінка (рисунок 2.6) та онлайн-меню (рисунок 2.7)

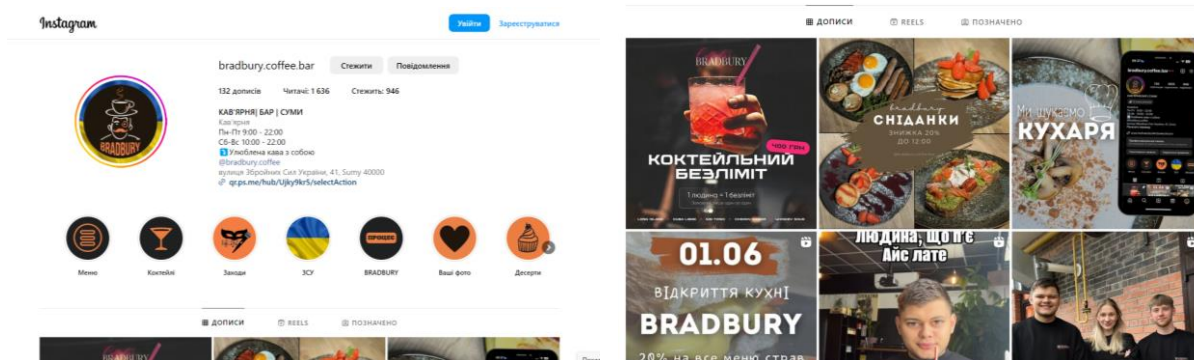


Рисунок 2.6. Instagram сторінка закладу Bradbury [24]

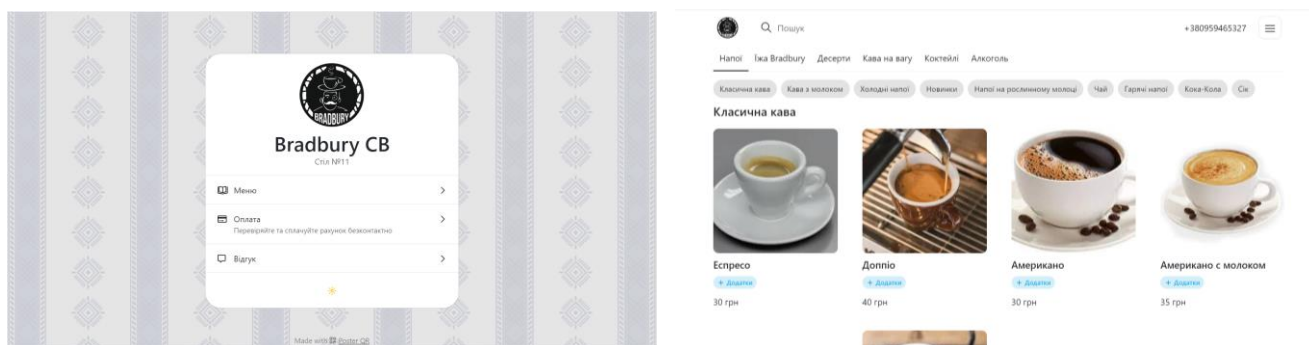


Рисунок 2.7. Сторінка онлайн-меню Bradbury [25]

Слабкі сторони:

- Ціни вище середніх
- Нестабільні об'єми реалізації
- Велика орендна плата
- Великі податки
- Цінові змагання з конкурентами негативно впливають на прибуток компанії

Можливості:

- Заміна певних позицій залежно від сезону
- Надання додаткових послуг (замовлення за телефоном, замовлення столу електронною поштою чи за телефоном)
- Наявність перспективних ідей та їх втілення для максимізації прибутку

Загрози:

- Посилення конкурентної боротьби
- Зміна смаків та потреб відвідувачів
- Негативний вплив інфляції
- Несприятливі зміни в податковій політиці

Після аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз можна створити порівняльний аналіз серед конкурентів, визначивши їх сильні та слабкі сторони. Після цього обрати правильну конкурентну стратегію та розробити план для її реалізації.

Головними конкурентами ТОВ «Bradbury» є «Piccolino», «GURU COFFEE» та «Маленька пекарня».

Розглянемо переваги та недоліки в діяльності закладів.

«Piccolino»

Переваги: якісна продукція, гарне обслуговування, місцезнаходження, власний сорт кави.

Недоліки: дуже високі ціни, маленьке приміщення.

«GURU COFFEE»

Переваги: багато точок по місту, авторське меню, широкий вибір асортименту, середні ціни.

Недоліки: неякісна продукція, зіпсована репутація, велика зміна кадрів.

«Маленька пекарня»

Переваги: широкий асортимент випічки, гарне обслуговування, низькі ціни, якісне обслуговування.

Недоліки: не спеціалізуються на кавових напоях, інше обладнання для приготування кавових напоїв.

Проведемо порівняльну характеристику чотирьох закладів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. Порівняльна характеристика закладів м. Суми

	«Bradbury»	«Piccolino»	«GURU COFFEE»	«Маленька пекарня»
Термін існування на ринку	З 2021 року	З 2019 року	З 2020 року	З 2020 року
Ціни на кавові напої	Вище середніх	Високі	Середні	Низькі
Кількість точок у місті	2	2	8	4
Асортимент	Кавові напої, алкогольні коктейлі, десерти, завтраки, піца, суші	Кавові напої, десерти	Кавові напої, авторське меню, десерти	Кавові напої, випічка
Приміщення	Є як мобільна кав'ярня, так і стаціонарна	Є мобільна кав'ярня та заклад на виніс	Тільки мобільні кав'ярні	Тільки стаціонарні
Соціальні мережі	Є Інстаграм, Фейсбук, сторінка з меню	Є Інстаграм, Фейсбук	Є Інстаграм, Фейсбук	Є Інстаграм, Фейсбук

Із порівняльного аналізу можна зробити висновки, що заклад має як сильні, так і слабкі сторони серед конкурентів. Заклад має велике приміщення з великою кількістю місць. Власники постійно оновлюють, створюють нове, як наприклад з електронним меню, через який можна сплатити своє замовлення швидко та без черги. Також тут майже постійний персонал. Але і це має свої негативні сторони – велика орендна плата та податки.

### 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

#### *3.1 Дослідження стратегічних альтернатив і вибір конкурентної стратегії*

Стратегічні альтернативи — це різні можливі шляхи розвитку та варіанти дій, які організація може обрати для досягнення своїх довгострокових цілей і вирішення ключових завдань. Вони включають різноманітні стратегії та підходи, що враховують як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на діяльність організації. [18]

Ось кілька прикладів стратегічних альтернатив:

1. Розширення ринку - це стратегічна альтернатива, яка передбачає залучення нових ринків або ринкових сегментів з метою збільшення обсягів продажів і розширення клієнтської бази.
2. Розвиток нових продуктів - це стратегічний вибір, який полягає у створенні та впровадженні нових товарів чи послуг, що відповідають потребам споживачів та сприяють підтримці конкурентоспроможності.
3. Диверсифікація - це стратегічна альтернатива, яка полягає в розширенні сфери діяльності компанії шляхом входу в нові галузі або ринки. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з основним видом діяльності, та відкриває нові джерела доходу.
4. Злиття та поглинання - це стратегічна альтернатива, що передбачає об'єднання з іншими компаніями або придбання конкурентів з метою збільшення своєї частки на ринку та підвищення ефективності.
5. Кооперація - це можливість укладення стратегічних партнерств або альянсів з іншими організаціями для спільного використання ресурсів та обміну досвідом. [19]

6. Внутрішня оптимізація - це покращення внутрішніх процесів та підвищення ефективності роботи, яке включає в себе модернізацію обладнання, навчання персоналу та оптимізацію витрат.

7. Цінова стратегія - це зміна політики цін з метою залучення нових клієнтів або утримання існуючих. Це може включати як зниження, так і підвищення вартості товарів чи послуг, зокрема для преміум-продуктів.

8. Маркетингова стратегія - це удосконалення маркетингових дій, яке включає проведення рекламних кампаній, просування бренду та зміцнення взаємин з клієнтами.

9. Інновації та технології - це вкладення у передові технології та новаторські рішення з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

10. Глобалізація - це розширення діяльності бізнесу на міжнародні ринки з метою розширення географічного охоплення та залучення клієнтів із різних країн.

Ці стратегічні альтернативи можуть служити організації як орієнтири для досягнення її цілей та для ефективної реакції на виклики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

В процесі такого аналізу вибираються найбільш ефективні способи розвитку або втручання в конкретні ситуації.

Для кав'ярні, аналіз стратегічних альтернатив включає розгляд різноманітних можливостей розвитку та покращення бізнесу, таких як розширення меню, відкриття нових філій, поліпшення обслуговування або застосування нових маркетингових стратегій для приваблення клієнтів.

Кав'ярня має вражати своєю красою та унікальністю, виділяючись серед інших. Важливо, щоб вона була цікавою й авторською, але одночасно відповідала уявленням клієнтів про зовнішній вигляд кав'ярні. Просто слова "Кав'ярня" на вивісці або малюнок з чашечкою кави будуть недостатніми.



Створення індивідуального, але зрозумілого образу завжди є складним завданням, оскільки образ сприймають цілісно.

Ефективне обслуговування в кав'ярні охоплює цілий комплекс взаємопов'язаних аспектів. Серед них можна виділити такі елементи:

1. Зовнішній вигляд баристи.
2. Використання скриптів і стандартних формулювань.
3. Регламентоване спілкування та робота з клієнтами.
4. Дотримання високого рівня гігієни та чистоти в кав'ярні.

Так, ці чинники впливають переважно на збереження клієнтів і підвищення повторних продажів, аніж на приваблення нових. Проте навіть на етапі приваблення нових клієнтів можна втратити їх, якщо персонал за стійкою не відображає професіоналізму, наприклад, колупаючись в носі або недбало відповідаючи на їхні запитання про продукцію.

Подача напоїв в кав'ярні - це важливий елемент як для привернення, так і для збереження клієнтів. У закладах, де клієнти можуть насолоджуватися атмосферою, подачу напоїв можна перетворити на церемонію, яка стане предметом легенд і сприятиме формуванню максимально лояльної клієнтської бази. Це може бути особливий стиль подачі або приготування кави, як, наприклад, унікальний латте-арт, персоналізовані напої, подібні до тих, що пропонуються в Starbucks, чи навіть використання ритмічного удару у гонг під час подачі напою - будь-що, що робить цей процес цікавим і запам'ятовуваним для клієнтів.

Смак напою сприймається клієнтом на третину від його настрою та очікувань, а на дві третини - від об'єктивних смакових характеристик.

Так, це правда, що кінцевий продукт, такий як кава, не завжди є основним джерелом прибутку для кав'ярні. У сучасному світі вже недостатньо лише готувати якісну каву. Однак це не означає, що ідеальна кав'ярня може бути створена лише за допомогою організації роботи, дизайну та маркетингу.

У великих мережах якість напоїв часто не є найкращою, але це не заважає їм збільшувати прибуток. Важливо визначити для себе так званий "достатній рівень якості". Головне - щоб вам особисто подобалося напій. Якщо це так, то все в порядку, якщо ні - потрібно працювати над удосконаленням.

Розглянувши раніше обговорені аспекти кав'ярні "Bradbury" та її внутрішнє середовище, ось деякі можливі варіанти стратегій:

- Розширення асортименту продукції

Створення та впровадження нових видів кавових напоїв, сезонних меню та асортименту супутніх товарів (наприклад, десерти, закуски тощо) може бути засобом привертання нових клієнтів та розширення бази постійних покупців для кав'ярні "Bradbury".

- Розвиток програми лояльності

Розробка та впровадження програми лояльності для постійних клієнтів, яка надає можливість отримувати знижки, подарунки або привілеї за купівлю продукції, може сприяти підвищенню відданості клієнтів бренду кав'ярні "Bradbury".

- Покращення обслуговування

Надання персоналу додаткових навичок та проведення тренінгів з метою покращення обслуговування та комунікації з клієнтами може сприяти створенню позитивного враження від відвідування кав'ярні "Bradbury".

- Використання соціальних медіа

Активне використання соціальних медіа для просування кав'ярні, що включає створення цікавого контенту, проведення рекламних кампаній та взаємодію з аудиторією, може сприяти привертанню нових клієнтів та збереженню існуючої бази.

- Розширення мережі кав'ярень

Розширення бізнесу шляхом відкриття нових точок може допомогти збільшити обсяги продажів і привернути більш широку аудиторію до кав'ярні.

- Стратегічні партнерства

Підписання угод з місцевими постачальниками або іншими компаніями у галузі може сприяти підвищенню якості продукції та забезпечити стабільність у постачанні товару для кав'ярні.

Кав'ярня спеціалізується на наданні унікального досвіду клієнтам, стратегія диференціації може бути ефективною. Це може бути досягнуто за допомогою високоякісної кави, унікального дизайну і атмосфери, спеціальних смаків та рецептів кавових напоїв, а також організації спеціальних подій та заходів для клієнтів. Ця стратегія допоможе кав'ярні виділятися серед конкурентів та привертати клієнтів, які цінують унікальний досвід.

Головною метою стратегії диференціації для кав'ярні є створення унікального та неповторного образу, який відрізнятиме ваш заклад серед конкурентів і привертатиме увагу клієнтів. Використання цієї стратегії допомагає досягти таких цілей:

1. Унікальна перевага серед конкурентів

Завдяки впровадженню нових інноваційних елементів у бізнес, можна виділитися серед конкурентів і звернути на себе увагу клієнтів, які шукають щось особливе та неповторне.

2. Залучення цільової аудиторії

Створюючи унікальну атмосферу та надаючи пропозиції, що відрізняють вас від інших, можна привернути цільову аудиторію, яка цінує оригінальність та вишуканість.

3. Збільшення лояльності клієнтів

Забезпечуючи постійно унікальний досвід та високий рівень обслуговування, можна привернути та зберегти лояльних клієнтів, які будуть обирати даний заклад знову і знову.

4. Збільшення конкурентоспроможності

Створюючи власний неповторний образ, можна вийти за межі прямої конкуренції на цінах і пропозиціях, що дозволить зберегти конкурентоспроможність навіть у змінному ринковому середовищі.

Іншим варіантом для кав'ярні може бути стратегія фокусування, коли вона спеціалізується на певному сегменті ринку. Наприклад, це може бути надання послуг для конкретної аудиторії, такої як студенти або професіонали, і пропонування продуктів, що відповідають їхнім потребам. Такий підхід дозволить кав'ярні стати експертом у цій галузі та привернути лояльних клієнтів, які шукають саме такий вид обслуговування.

Ця стратегія допоможе кав'ярні встановити себе як експерта в конкретній галузі та краще відповісти потребам своєї цільової аудиторії. Вона сприятиме залученню більше клієнтів, які шукають саме такі послуги або товари. Крім того, фокусування на певному сегменті ринку дозволить кав'ярні зменшити конкуренцію і стати першим вибором для своїх клієнтів у цій галузі.

Основна мета цієї стратегії - сконцентрувати увагу та ресурси кав'ярні на певному сегменті ринку, щоб досягти більшої ефективності та виділитися серед конкурентів. Це допомагає кав'ярні надати більш точно відповідні продукти або послуги для своєї цільової аудиторії та збудувати міцніші взаємини з клієнтами, що сприяє збільшенню їх лояльності та здатності залучати нових клієнтів.

Підприємство «Bradbury» намагається бути сучасним та спрямоване, в основному, на молодь. Такі кав'ярні відрізняються своєю молодіжною та енергійною атмосферою, яка приваблює цю аудиторію. Вони часто мають яскравий та сучасний дизайн, використовують музику, що відповідає смакам молоді. Такі кав'ярні можуть запропонувати не лише кавові напої, але й популярні серед молоді напої та закуски, такі як смузі чи багатошарові десерти. Крім того, вони часто створюють простори для роботи та відпочинку, де молодь може зустрічатися з друзями або працювати за ноутбуком. Також, важливим аспектом є програми та акції, спрямовані на молодь, такі як тематичні вечірki або події.

### *3.2 Потенціал розвитку підприємства*

Маркетингова стратегія стає невід'ємною частиною для підприємства, що спеціалізується на науково-технічній, виробничій та збутовій діяльності, оскільки вона враховує попит на ринку та потреби клієнтів. Це допомагає організувати виробництво з метою підвищення ефективності підприємства в цілому та його окремих відділів. Маркетингова стратегія допомагає визначити поточні та стратегічні цілі, шляхи досягнення цих цілей, а також необхідні ресурси. Вона встановлює асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний рівень прибутку, базуючись на ринкових даних та його потенціалі.

Маркетингова стратегія є важливою складовою для підприємств, спрямованих на науково-технічну, виробничу та збутову діяльність, оскільки вона враховує попит на ринку та потреби клієнтів. Це сприяє упорядкуванню виробництва для підвищення ефективності підприємства в цілому та його окремих підрозділів. Маркетингова стратегія допомагає встановити поточні та стратегічні цілі, шляхи досягнення цих цілей, а також ресурси для досягнення успіху. Вона визначає асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва та бажаний рівень прибутку, керуючись ринковими даними та потенціалом ринку.

Планування реалізації - це процес створення конкретного плану дій, необхідних для втілення стратегій і стратегічних альтернатив у життя. Це означає визначення конкретних кроків, ресурсів, відповідальних осіб і термінів, необхідних для досягнення стратегічних цілей. План реалізації включає в себе розробку докладного графіка або послідовності дій, організацію ресурсів та визначення механізмів контролю за виконанням цих дій.

План реалізації для кав'ярні важливий з декількох причин:

- Орієнтація на мету: означає визначення конкретних кроків, які допоможуть досягти поставлених цілей і завдань;
- Структурованість: полягає у впорядкованому плані, який допомагає уникнути хаосу та плутанини в діяльності кав'ярні, забезпечуючи чітке розуміння та послідовність дій;
- Контроль і моніторинг: забезпечуються через план реалізації, який дозволяє встановити точки контролю та моніторингу для відстеження прогресу та вчасного реагування на зміни;
- Оптимізація ресурсів: досягається через план реалізації, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси, включаючи фінансові, людські та матеріальні, з метою підтримки ефективності та економічності діяльності;
- Реагування на виклики: забезпечується через план реалізації, що містить стратегії для відповіді на непередбачені обставини або зміни на ринку. Це допомагає забезпечити життєздатність та конкурентоспроможність кав'ярні.

Ефективність реалізації розробленої стратегії підприємства визначається рівнем дієвого контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії.

Контроль передбачає систематичний аналіз і оцінку виконання прийнятих рішень відповідно до стратегічного плану та ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства включає аналіз внутрішніх та зовнішніх показників. До внутрішніх показників відносяться обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондівдача, та собівартість продукції. Зовнішні показники включають обсяги реалізації, темпи змін на ринках збуту, кількість виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство, рентабельність продажів, та витрати на придбання ресурсів. Результати цього аналізу можуть

вказати на необхідність перегляду або коригування стратегії, або ж підтвердити доцільність продовження реалізації поточної стратегії.

Послідовність розробки та впровадження конкурентної стратегії можна організувати наступним чином:

1. Визначення оптимальної стратегії для формування конкурентних переваг.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій визначаються дії на довгострокову перспективу у всіх сферах його функціонування. Здійснення цих дій має сприяти формуванню відповідних конкурентних переваг.

3. Використання підстратегій конкурентної поведінки, що варіюються в залежності від ринкових умов та враховують розроблену стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація конкурентної стратегії передбачає систематичну оцінку результатів та аналіз, виявлення відхилень від поставлених цілей і оперативну реакцію на непередбачувані зміни, як зовнішні, так і внутрішні. Для забезпечення ефективності стратегії необхідно: стимулювати керівництво до досягнення стратегічних цілей; внести відповідні зміни в організаційну структуру; забезпечити керівництво компанії ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

Розглянувши цей вислів, здається, що автор вказує на те, що хоча існують різні способи вдосконалення та підвищення ефективності маркетингу, вони повинні бути впроваджені як частина системного підходу. Тобто, усі напрями розвитку маркетингу мають бути розглянуті у комплексі, з урахуванням взаємодії та взаємозв'язку між ними.

Нажаль у компанії обмежений бюджет, тому це має великий вплив на поліпшення маркетингової діяльності. Тому цей процес відбувається поступово.

Ось як може виглядати план впровадження стратегії диференціації для кав'ярні:

1. Аналіз ринку та конкурентів:

- Проведення дослідження сегментів ринку та визначення цільової аудиторії.

Обсяг ринку кавових послуг у місті Суми може бути визначений шляхом оцінки кількості закладів, що пропонують каву, та прогнозуванням кількості потенційних споживачів кавових напоїв у цьому місті. Приблизна кількість кав'ярень у місті Суми може становити близько 30.

Основні конкуренти - локальні кав'ярні, ланцюжки кав'ярень та заклади швидкого харчування.

- Оцінка конкурентів та їх стратегій.

2. Визначення унікальних пропозицій:

- Вибір ключових елементів, що відрізняють кав'ярню від конкурентів.

Атмосфера і дизайн. Bradbury створює власний неповторний стиль та атмосферу. Затишний інтер'єр з вінтажними деталями формує затишну обстановку для клієнтів. Кожна деталь в кав'ярні забезпечує унікальний відчуття, яке відрізняє їх від інших закладів. Тому власникам слід постійно оновлюватися.

Різноманітні заходи. Постійно проводити різні заходи, такі як ігри, перегляди фільмів та мультфільмів, трансляція спортивних ігор.

- Розробка унікального бренду, дизайну та атмосфери.

У подальшому можлива розробка власного бренду. Це можуть бути зерна кави, які виготовляються тільки у даному закладі. Саме це могло б виокремити даний заклад серед конкурентів. Адже такої кави ніде не було б.

Також це може бути різноманітний посуд або одяг з логотипом та унікальним дизайном.

3. Меню та продуктова стратегія:



- Розробка широкого асортименту напоїв і страв з використанням якісних інгредієнтів.

Компанія може впроваджувати щось нове. Наприклад, додати кухню та виробляти якісь десерти або страви самостійно, як то кажуть «з-під» ножа. Створити меню з простих страв, які можна готувати швидко та просто, використовуючи при цьому якісну продукцію.

- Виокремлення спеціальних, унікальних напоїв і страв, які недоступні у конкурентів.

Можна розробити авторське меню напоїв, рецепти яких будуть відомі лише працівникам. Можна запровадити як з кавових напоїв, так і коктейлів (алкогольних та безалкогольних). Розширення асортименту кав'ярні може сприяти поверненню нових клієнтів, задоволенню потреб існуючих та підвищенню загального обігу. Ось декілька пропозицій для розширення асортименту кав'ярні:

- Сезонні напої: приготування гарячих шоколадів з різними смаками у зимовий період та свіжих фруктових соків у літні місяці (рисунок 3.1).



 <b>Меню літніх напоїв</b>	
<b>Bubble</b>	
Bubble Ice Cream (лід, апельсиновий сік, кульки бабл, морозиво, вершки)	140
Ice Late Bubble (лід, молоко, сироп на вибір, порція еспресо, кульки бабл)	140
Bubble Tropical (лід, сироп кокос, сік апельсин, сік ананас, сік лимон, кульки бабл)	140
Bubble Blueberry Glitter (лід, спрайт, сироп чорниця, кульки бабл, блискітки)	115
Bubble Berries (лід, тонік, лісові ягоди, сироп лісові ягоди, кульки бабл)	140
<b>Кавові напої</b>	
Ice Late (лід, молоко, порція еспресо, сироп на вибір)	70
Orange Coffee (апельсиновий сік, лід, порція еспресо, сироп на вибір)	70
Espresso Tonic (лід, тонік, порція еспресо, сироп на вибір)	60
Ice Raf (вершки, лід, сироп на вибір, порція еспресо)	85
Tropical Coffee (лід, порція еспресо, сік апельсин, сік ананас, сік лимон, сироп кокос)	70
<b>Холодні напої</b>	
Ice Cocoa (какао, лід, молоко)	55
Lemonade (апельсин, лимон, апельсиновий сік, сироп на вибір, лід, газована вода)	60
Ice Tea (чорний чай, лимон, м'ята, сироп Matcha, лід)	45
Mojito (краш лід, лайм, м'ята, газована вода, спрайт, цукровий сироп)	70
Mojito Berries (лісові ягоди, лайм, м'ята, краш лід, цукровий сироп, спрайт, газована вода)	80

Рисунок 3.1. Приклад меню літніх напоїв кав'ярні Bradbury

- Сендвічі та салати: введення різних видів сендвічів та салатів з різноманітними начинками.

- Фітнес меню: приготування здорових напоїв та закусок для клієнтів, які слідкують за своїм здоров'ям.

- Фреш: приготування різноманітних свіжовижатих соків.

- Тематичні напої та страви: пропонування напоїв та страв, що відображають культуру різних країн.

#### 4. Обслуговування та взаємодія з клієнтами:

- Підготовка та навчання персоналу на високий рівень обслуговування.

Персонал може проходити курси, які допоможуть підняти рівень обслуговування.

- Впровадження програм лояльності для залучення і утримання клієнтів.

Можливе введення знижок постійним клієнтам, або робити знижки компаніям від 5-ти осіб.

#### 5. Маркетинг та реклама:

- Розробка маркетингової стратегії для привертання уваги до унікальних пропозицій.

- Використання соціальних мереж, рекламних акцій та спеціальних пропозицій для просування кав'ярні.

У компанії є сторінка в Інстаграм, Фейсбукці, але немає офіційного сайту. Це було б дуже зручно для нових потенційних клієнтів, які невпевнені чи слід їм відвідати даний заклад. На сайті можна розмістити саме інформацію щодо меню, складу страв, коктейлів та ціни на них. Можна створити сторінку з найближчими подіями та заходами, де буде розміщена вся інформація та опис до неї. Розмістити найближчі акції, щоб відвідувачі могли планувати заздалегідь.

Також можна було запуснути рекламу в Інстаграм та Фейсбуці, для того щоб все більше людей дізнавалося про заклад.

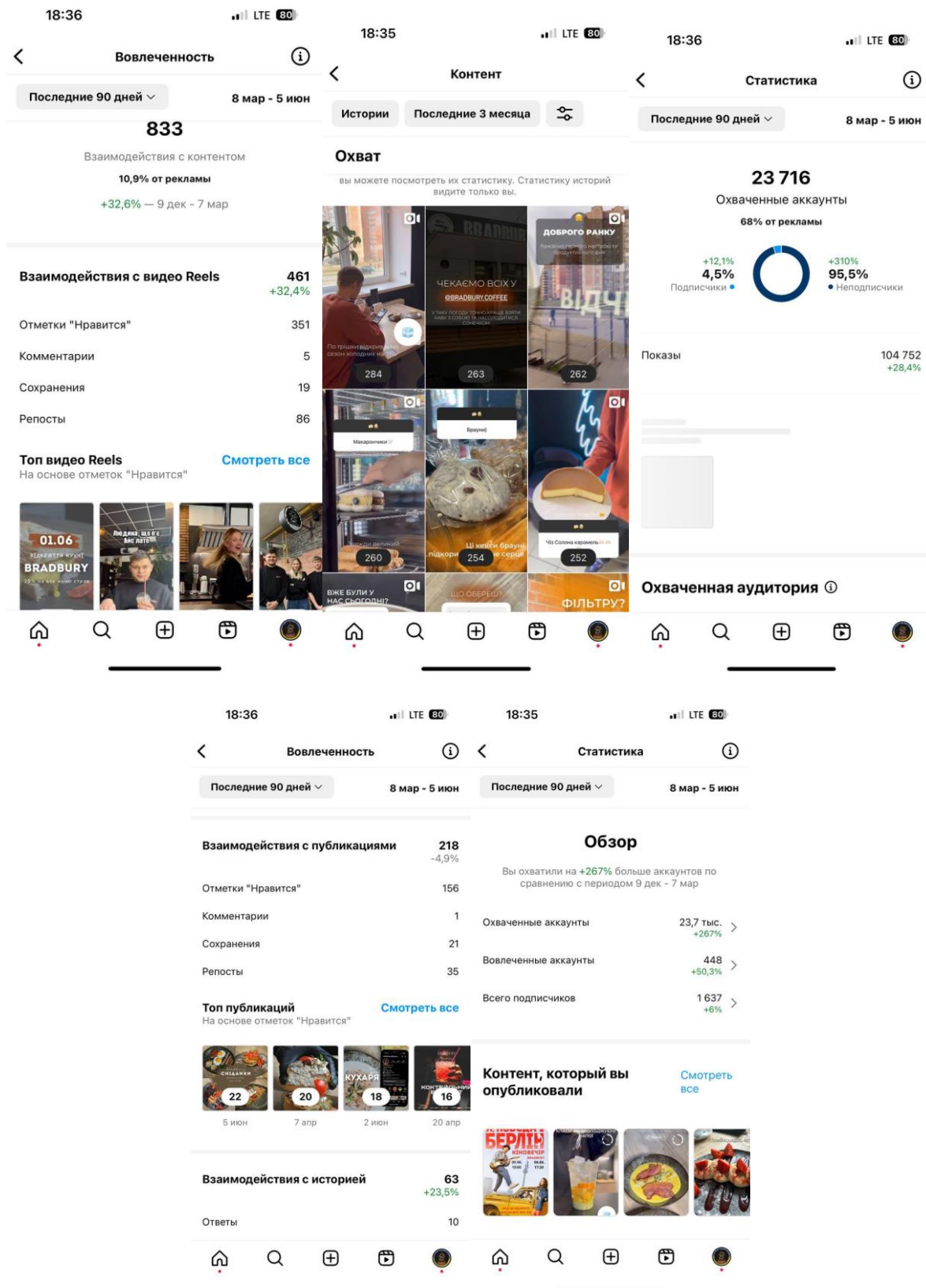


Рисунок 3.2. Статистика сторінки Instagram

Наразі статистика не дуже висока, тому запуск реклами допоможе збільшити свою аудиторію та підвищити свій бренд.

6. Оптимізація внутрішніх процесів

- Постійне поліпшення якості продукції та обслуговування.
- Систематичний моніторинг та оптимізація для забезпечення ефективності та високої якості.

7. Оцінка та аналіз результатів:

- Постійне визначення впливу стратегії диференціації на ключові показники кав'ярні.
- Аналіз реакції клієнтів та змін на ринку для внесення коректив у стратегію за потреби.

Постійно моніторити відгуки клієнтів щодо різних змін та враховувати їх.

## ВИСНОВКИ

Розробка конкурентних стратегій для кав'ярні включає створення унікального бренду та атмосфери для привертання клієнтів, забезпечення високої якості продукції, інновації у меню та обслуговуванні, активну взаємодію з клієнтами та аналіз конкурентів для адаптації до ринкових умов.

Ці стратегії є ключовими для успіху кав'ярні, оскільки вони забезпечують привертання та збереження клієнтів, відмінність від конкурентів, збільшення прибутку, лояльність клієнтів та адаптацію до ринкових змін.

У даній роботі було розглянуто що таке конкурентні стратегії, для чого їх розробляють, актуальність. Також присутній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, проаналізована діяльність конкурентів, їх особливості. З усіх можливих стратегій було обрано найбільш підходящу та розроблено план щодо її реалізації.

Після визначення основної мети підприємства можна встановити стратегічні пріоритети, створити мотивацію для персоналу, забезпечити ефективне керівництво та контроль над діяльністю, а також орієнтуватися на потреби клієнтів.

Визначення основної мети підприємства є ключовим етапом у стратегічному плануванні, оскільки воно визначає напрямок розвитку та відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами. Це підкреслює важливість актуальності цього кроку. Установка чіткої мети допомагає уникнути розпливчатості та зосередитися на ключових завданнях, що є критичним для досягнення стратегічних цілей. Крім того, це мотивує команду, спонукаючи її до спільних зусиль у досягненні спільної мети. Отже, актуальність визначення основної мети підприємства є надзвичайно важливою для успішного управління та досягнення успіху в майбутньому.

Після аналізу середовища виділяються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього. Ці висновки визначають стратегічні переваги та виклики, вказують на необхідність адаптації стратегій та визначають потенційні напрямки розвитку бізнесу.

Після розробки плану реалізації стратегії стає очевидним, що він є важливим інструментом для успішної реалізації стратегічних цілей. План дозволяє систематизувати та конкретизувати стратегічні напрямки дій, встановлюючи чіткі завдання та кроки, необхідні для їх виконання. Він також враховує ресурси, які будуть задіяні в процесі реалізації, такі як людські, фінансові та матеріальні ресурси. Завдяки механізмам контролю та оцінки плану команда може систематично відстежувати прогрес та вчасно реагувати на будь-які зміни або виклики, що виникають у процесі його виконання. Нарешті, план реалізації може виступати як інструмент мотивації для команди, допомагаючи кожному члену зрозуміти їхню роль у виконанні загальних стратегічних завдань та досягненні успіху бізнесу. Головною ціллю обраного закладу є створити щось унікальне, особливе, що буде відрізняти цей заклад від інших. Також зацікавити якомога більшу кількість відвідувачів та збільшити чистий дохід.

Отже, дуже важливим є оновлення атмосфери, меню та іншого.

Загалом можна зробити висновок, що у кавовому бізнесі дуже велика конкуренція, адже саме цей бізнес зараз один з найпопулярніших бізнесів по всій Україні.

На мою думку, є кілька шляхів розвитку стратегії закладу.

Перший шлях. Компанії потрібно все більше робити задля розповсюдження інформації щодо закладу. Це можливо шляхом реклами у соціальних мережах, можливо робити знижку за відмітку у себе на сторінках. Можна запровадити знижки для компаній, наприклад, від 5-ти чоловік та більше.

Другий шлях. Компанія може впроваджувати щось нове. Наприклад, додати кухню та виробляти якісь десерти самостійно як то кажуть «з-під ножа». Але на це все потрібно немало коштів, яких наразі немає. Тому є більш економний варіант, а саме створити авторське меню з рецептами, яких немає в інших закладах і створене робітниками цього закладу.

Третій шлях. У подальшому можливо власне виготовлення сорту кавових зерен. Саме це стане особливістю даного закладу. Адже такої кави ніде не було б.

Четвертий шлях. Даний заклад спрямований саме на молодь, він намагається бути більш сучасним за інші заклади. Власники планують цей бізнес розвивати все більше і більше у майбутньому і створити це як мережу кав'ярень. Тому буде можливий розвиток власного бренду, який стане популярним. Наприклад, це може бути фірмовий посуд, фірмова продукція.

Асортимент кав'ярні постійно збільшується, оновлюється, поширюється та чітко контролюється за якістю. Десерти, напої та інші продукти чітко перевіряються за строком придатності та контролюються за своїм зовнішнім виглядом.

Кожен з персоналу намагається побудувати дружні стосунки з кожним клієнтом, допомагаючи визначитись із меню.

Власники закладу ставлять великі цілі щодо розвитку закладу та планують розвиватися та впроваджувати різні інновації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О.С. Дуброва. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. Ефективна економіка. №8. 2010 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (дата звернення 28.03.2024р.)
2. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. Київський національний університет технологій та дизайну. Ефективна економіка. №11. 2015 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589> (дата звернення 30.05.2024).
3. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Київський національний університет технологій та дизайну. Ефективна економіка. №6. 2017 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення 30.05.2024).
4. Г. В. Костюк, І. О. Дубровська. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. Київський національний університет технологій та дизайну. Ефективна економіка. № 11. 2015 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589> (дата звернення 30.05.2024).
5. П. І. Безус, З. І. Залізняк. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну. Ефективна економіка. № 12. 2017 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936> (дата звернення 30.05.2024).
6. Ткачук Альона. Теоретичні аспекти конкурентної стратегії підприємства. Одеський національний економічний університет. Одеса. 2017 р. URL: <http://surl.li/uhkfo> (дата звернення 30.05.2024).
7. В. В. Кривіцька. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27508/6612.pdf?sequence=3> (дата звернення 30.05.2024).



8. Т. Ю. Пастухова. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Ефективна економіка. № 9. 2012 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення 30.05.2024).
9. О. В. Пилипенко. Стратегічний аналіз. Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ. ДП “Видавничий дім “Персонал”. 2018 р. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg\\_analiz.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf) (дата звернення 30.05.2024).
10. Класифікація цілей. URL: <https://buklib.net/books/25517/> (дата звернення 05.04.2023 р.).
11. Фактори управління організацією та стилі керівництва: реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15191/> (дата звернення 30.05.2024).
12. Вітюк А.В., Залевська А.О. Аналіз розвитку ринку кавових напоїв в Україні: стаття. 2023 р. URL: <http://surl.li/uhkge> (дата звернення 30.05.2024).
13. Громик О. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. Луцький національний технічний університет. 2022 р. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/270105> (дата звернення 30.05.2024).
14. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства PEST\STEP аналізу: стаття. Тернопільський державний економічний університет. 2012 р. URL: <http://surl.li/uhkgk> (дата звернення 30.05.2024).
15. Маркетингове дослідження ринку кави – короткий огляд. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovoe-issledovanie-rynka-kofe-kratkij-obzor> (дата звернення 30.05.2024).
16. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеський національний економічний університет. Одеса. 2018 р. URL: <http://surl.li/uhkgr> (дата звернення 30.05.2024).

17. Шевченко Л.С. Конкуренентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник. Харків. 2022 р. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf) (дата звернення 30.05.2024).
18. Юшкевич О.О. Стратегія розвитку підприємства: конспект лекцій. Житомир. 2021 – 2022 рр. URL: <http://surl.li/uhkhc> (дата звернення 30.05.2024).
19. Кооперація. URL: <http://surl.li/uhkhi> (дата звернення 30.05.2024).
20. Європейські гранти для українського бізнесу. Програми EU4Business. URL: <https://algorytm.ngo/blogs/yevropeyski-hranty-dlia-ukrayinskoho-biznesu> (дата звернення 05.06.2024).
21. Світчаю: магазин. URL: <https://svit-chaju.ua/etnicheskie-napitki/> (дата звернення 05.06.2024).
22. Кав'ярня у замку: сайт. URL: [https://md-ukraine.com/ua/cafe/42\\_kavarna-u-zamku.html](https://md-ukraine.com/ua/cafe/42_kavarna-u-zamku.html) (дата звернення 06.06.2024).
23. Про інтеграцію Coffee app — для кав'ярень з Poster POS. URL: <https://joinposter.com/ua/applications/coffee-app-dlya-kav-yaren> (дата звернення 06.06.2024).
24. Instagram Bradbuury. URL: <https://www.instagram.com/bradbury.coffee.bar/> (дата звернення 07.06.2024).
25. Онлайн-меню Bradbuury. URL: <https://bradbury-cb.ps.me/> (дата звернення 07.06.2024).
26. Glovo. URL: <https://glovoapp.com/ua/sumy/bradburycoffeebar-sum/> (дата звернення 07.06.2024).

## ДОДАТОК 1

Таблиця А.1 Узагальнення результатів PEST аналізу [14]

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
<b>Політичні фактори</b> 1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки.	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності.	+4	Розробка нових напрямів діяльності.
2. Створення в органах державної влади угруповань.	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавства держави.	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства	+3	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств
3. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання пропозиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі	+1	Інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів
<b>Економічні фактори</b> 1. Рівень інфляції	Значний (5% на місяць)	Можлива стабілізація	«-» знецінення грошей, які є на підприємстві; «+» при виплатах по кредитах; «+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.	+2	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	«-» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+4	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
3. Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій
<b>Соціальні фактори:</b> 1. Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«-» додаткові витрати на перекваліфікацію робітників; «+» здобуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
<b>Технологічні фактори</b> 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій «-» значні капіталовкладення у нау-хау	+1	Вкладання коштів у нау-хау й оновлення потужностей підприємств.
2. Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції "-» можливість швидкого морального зношення технологій та недостатність фінансування для її заміни	+3	Вкладання коштів у впровадження нових технологій Маркетингові дослідження
<b>Правові фактори</b> 1. Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«-» знижуються доходи підприємств «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+2	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі тенденції покращення	«-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності	+1	
<b>Демографічні фактори</b> 1. Міграція населення	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«-» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів	+2	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями, надбавками
2. Скорочення чисельності населення в регіоні	Щорічне зменшення чисельності населення	Збільшення смертності	«-» можливе зниження споживчої аудиторії	+1	Надання пільг багатодітним матерям