

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Формування конкурентної стратегії підприємства**

ШИФР КРБ МІЛ 108-03.1.2

Здобувач Нікіта БАХМАЄР

Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викладач Євгенія КОРЕНМАН

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол №14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

**Одеський національний технологічний університет**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет  
Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Спеціальність  
Освітня програма

Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Менеджменту і логістики  
Перший (бакалаврський)  
073 – Менеджмент  
Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**  
**здобувача вищої освіти**  
**Бахмаєра Нікити**  
(прізвище, ім'я)

1. Тема роботи: «Формування конкурентної стратегії підприємства»  
затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: законодавчі акти, звіти діяльності підприємства, наукові публікації вчених менеджерів та економістів, статистичні збірники.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії. 1.1 Сутність і зміст поняття «конкурентна стратегія». 1.2 Етапи формування конкурентної стратегії підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності закладу «Kors cafe». 2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища «Kors cafe». 2.2 Аналіз вітчизняного ресторанного бізнесу. 2.3 Аналіз конкурентної позиції «Kors cafe». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Формування конкурентної стратегії «Kors cafe». 3.1 Вибір конкурентної стратегії «Kors cafe». 3.2 Обґрунтування економічної ефективності заходів з реалізації конкурентної стратегії «Kors cafe». Висновки до розділу 3. Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 8, рисунків 18.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.24-11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.24-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник Бахмаєр Н.С. \_\_\_\_\_  
підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	9
1.1 Сутність і зміст поняття «конкурентна стратегія»	9
1.2 Етапи формування конкурентної стратегії підприємства	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ «KORS SAFE»	27
2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища «Kors cafe»	27
2.2 Аналіз вітчизняного ресторанного бізнесу	33
2.3 Аналіз конкурентної позиції «Kors cafe»	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ «KORS SAFE»	48
3.1 Вибір конкурентної стратегії «Kors cafe»	48
3.2 Обґрунтування економічної ефективності заходів з реалізації конкурентної стратегії «Kors cafe»	57
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

## АНОТАЦІЯ

Актуальність даної теми зумовлена еволюцією соціально-економічних відносин, що викликають необхідність пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності та створення конкурентних переваг підприємства. В умовах інтенсивної конкуренції підприємству необхідно вибрати ефективну конкурентну стратегію, яка є невід'ємним компонентом стратегічного управління і сприяє покращенню ринкових позицій та забезпеченню довгострокової прибутковості компанії.

У першому розділі «Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії» нами були розглянуті праці багатьох авторів з тематики стратегічного управління підприємством, досліджено значення терміну «конкурентна стратегія», охарактеризовано її види, описано етапи та фактори формування, а також методи дослідження середовища для більш ефективного підбору конкурентної стратегії.

У другому розділі «Аналіз конкурентоспроможності закладу «Kors cafe» нами було надано характеристика закладу «Kors cafe» та проведено аналіз його внутрішнього середовища, аналіз вітчизняного ринку ресторанного бізнесу, складено матрицю SWOT-аналізу та визначено конкурентну позицію «Kors cafe» відповідно до основних конкурентів на ринку Одеси за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності.

У третьому розділі «Формування конкурентної стратегії «Kors cafe» нами було обрано конкурентну стратегію, яка була б найбільш вдала для закладу сьогодні, та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів з реалізації даної стратегії.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 71 сторінку, 8 таблиць, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентна стратегія, ресторанний бізнес, заклад громадського харчування.

## **ABSTRACT**

The relevance of this topic is due to the evolution of socio-economic relations, which necessitate finding ways to increase competitiveness and create competitive advantages for an enterprise. In an intense competitive environment, an enterprise needs to choose an effective competitive strategy, which is an integral component of strategic management and contributes to improving market positions and ensuring the company's long-term profitability.

In the first section “Theoretical Foundations of Competitive Strategy Development”, we reviewed the works of many authors on the topic of strategic management of an enterprise, explored the meaning of the term “competitive strategy”, characterized its types, described the stages and factors of formation, as well as methods of studying the environment for a more effective selection of a competitive strategy.

In the second section, “Analysis of Competitiveness of the «Kors Cafe», we characterized the Kors Cafe and analyzed its internal environment, analyzed the domestic restaurant business market, compiled a SWOT analysis matrix, and determined the competitive position of the «Kors Cafe» in accordance with the main competitors in the Odesa market by building a competitiveness polygon.

In the third section “Formation of the competitive strategy of «Kors cafe» we have chosen the competitive strategy that would be most successful for the institution today and substantiated the economic efficiency of the proposed measures to implement this strategy.

The bachelor's thesis contains 71 pages, 8 tables, 18 figures. The list of references includes 41 items.

Keywords: strategic management, competitive strategy, restaurant business, public catering establishment.

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена еволюцією соціально-економічних відносин, що викликають необхідність пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності та створення конкурентних переваг підприємства. В умовах інтенсивної конкуренції підприємству необхідно вибрати ефективну конкурентну стратегію, яка є невід'ємним компонентом стратегічного управління і сприяє покращенню ринкових позицій та забезпеченню довгострокової прибутковості компанії.

Проблеми, які постали перед вітчизняними підприємцями ґрунтуються на складних стратегічних помилках в управлінні розвитком усієї соціально-економічної системи країни. Це посилюється також труднощами операційного управління підприємством, що викликані швидкими змінами та кризовими явищами в зовнішньому середовищі, високими ризиками, загостренням конкурентної боротьби.

У сучасних умовах кожному господарюючому суб'єкту необхідно розвивати власні ключові здібності, які в поєднанні з ресурсами стають основою стратегії підприємства та забезпечують йому формування конкурентних переваг. Стратегія підприємства, що розробляється з урахуванням унікальних ключових здібностей, дозволяє більш ефективно формувати та використовувати свої конкурентні переваги для того, щоб своєчасно реагувати на загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

**Ступінь дослідження проблеми.** Даним питанням займались вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як М. Портер, Ф. Котлер, А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, Чан Кім і Рене Моборн, З. Шершньова, М. Саєнко та інші. Вони вирішували питання вибору конкурентної стратегії для підприємств різних галузей. Але недостатньо освітленим лишилось питання підбору актуальної конкурентної стратегії для закладів громадського харчування.

**Мета дослідження.** Метою роботи є формування конкурентної стратегії «Kors cafe» в умовах інтенсивної конкурентної боротьби на ринку.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- ознайомитися з поняттям, сутністю, видами конкурентної стратегії;
- охарактеризувати інструментарій формування конкурентних стратегій;
- надати загальну характеристику діяльності закладу «Kors cafe» та проаналізувати його внутрішнє середовище;
- оцінити стан та перспективи розвитку ринку ресторанного бізнесу в Україні;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління та розробки конкурентної стратегії закладу громадського харчування.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади формування конкурентної стратегії «Kors cafe».

**Методи дослідження.** В роботі використовувались методи аналізу, синтезу, опису, порівняння, розрахунковий метод, метод стратегічного та аналізу, візуальні та табличні методи.

**Інформаційно-нормативною базою** є законодавчі та нормативні документи України, періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємства, а також ресурси всесвітньої мережі Інтернет.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані при розробці конкурентної стратегії закладів громадського харчування, зокрема «Kors cafe».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

#### 1.1 Сутність і зміст поняття «конкурентна стратегія»

Сучасні умови ринкової економіки ставлять для багатьох підприємств задачі з розширення частки ринку або її збереження, щоб отримувати зростаючий чи стабільний прибуток.

Для того, щоб досягти цієї мети компанія повинна сконцентруватися на максимізації прибутку, та важливо зазначити те, що цього можна досягти, забезпечивши високу конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність - це здатність об'єкта або суб'єкта перевершувати своїх конкурентів у певному середовищі.

Конкуренція є основним економічним механізмом у ринковій економіці. З економічної точки зору, конкуренція спрямована на максимізацію доходів, що генеруються суб'єктами господарювання. Іншими словами, конкуренцію можна вважати рушійною силою розвитку засобів виробництва та оборотного капіталу. А діяльність суб'єкта господарювання спрямована на завоювання ринку і, звичайно, збільшення своєї частки на ньому. Тому виникла потреба заздалегідь пропрацювати і розраховувати плани та дії спрямовані на посилення своїх позицій на ринку та серед конкурентів, таким чином виникає конкурентна стратегія.

Конкурентна стратегія - є основою конкурентної поведінки компанії на ринку та описує схему забезпечення переваги над конкурентами. Конкурентна стратегія фокусується на управлінських діях і підходах, спрямованих на створення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку в певній сфері бізнесу.

Оскільки не існує єдиного підходу до визначення поняття конкурентної стратегії, слід розглянути найбільш відомі серед них.

Безумовними науковими досягненнями М. Портера є формування цілісної теоретичної концепції конкуренції як предмета стратегічного управління, розробка поняття «конкурентна стратегія» та створення першої класифікації типів конкурентних стратегій. На думку М. Портера, стійка конкурентна перевага компанії ґрунтується або на низьких витратах, що дозволяє встановлювати найнижчу ціну або на диференціації, що базується на здатності запропонувати більшу споживчу цінність. У цьому відношенні компанії можуть або концентруватися на певному секторі ринку або орієнтуватися на масовий ринок [1].

Загалом Термін «конкурентна стратегія» вперше був професійно і широко використаний Майклом Портером у 1970-х і 1980-х роках [2].

Дотримуючись конкурентної стратегії, учасники ринку можуть формувати свою систему конкурентної поведінки, наповнювати її глибоким змістом та підтримувати послідовність і довготривалість цілей своєї конкурентної участі. Таким чином, конкурентна стратегія визначає діяльність учасників ринку в конкурентному середовищі в довгостроковій перспективі.

Окрім Портера, ще досить велике коло вчених дало визначення конкурентній стратегії. Так, на думку І. Ансоффа можна визначити конкурентну стратегію організації як «стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу» [3].

Ю. Іванов вважав, що конкурентна стратегія – це «ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [4].

Г. Азоєв визначав це поняття як «це план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [5].

М. Сасенко зазначав, що конкурентна стратегія – це «спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [6].

А. Томпсон, А. Стрікленд в свої роботах писали, що конкурентна стратегія – це «розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [7].

Н. Треншов давав таке визначення: «конкурентна стратегія – це стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [8].

А. Філатов вважав, що конкурентна стратегія – це «стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку».

На думку З. Шершньової конкурентна стратегія – це «ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [9].

М. Книш: «... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції» [10].

Отже, багато науковців висловили свою думку, щодо визначення терміну «конкурентна стратегія» і всі вони є вірними, а ми погоджуємось з даними визначеннями.

Далі розглянемо поширені класифікації конкурентних стратегій. Вивченню цього питання присвятили свої праці багато вчених, серед яких М.Портер, Ф. Котлер, А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, Чан Кім і Рене Моборн та інші.

У своїй моделі М. Портер позиціонує стратегічні бізнес-одиниці компанії в наступних трьох позиціях відповідно до співвідношення між їх ринковою часткою та рентабельністю (рис. 1.1).

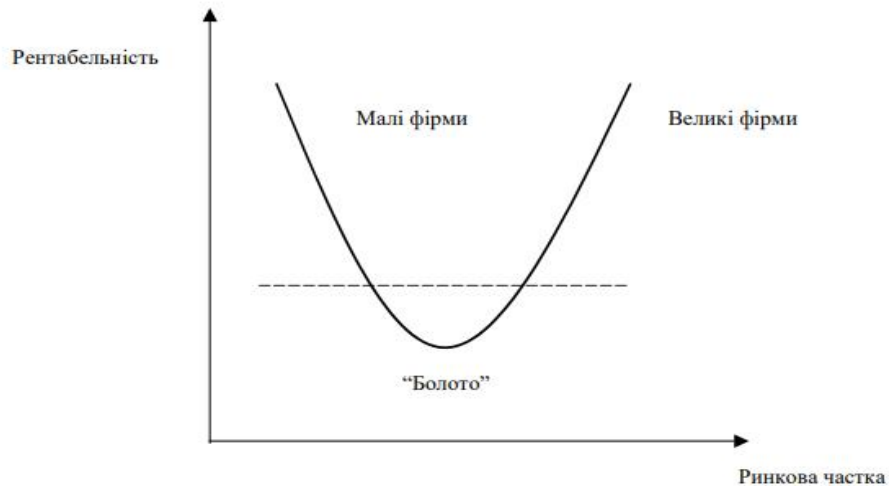


Рис. 1.1 Модель М. Портера

Джерело: [2]

Стратегічні господарські підрозділи, що розташовані у лівій верхній позиції моделі, займають вузький сегмент ринка, але мають досить велику рентабельність, за рахунок спеціалізованих товарів.

Стратегічні господарські підрозділи, що розташовані у правій верхній позиції моделі, мають у своєму розпорядженні велику частку ринку, за рахунок низької ціни або високого рівня диференціації товарів, саме через це вони є високорентабельними.

Стратегічні господарські підрозділи, що розташовані у середній позиції в даній моделі, знаходяться в досить небезпечній ситуації. Вони мають середню ринкову частку і є низькорентабельними. Їх становище небезпечне через те, що у них відсутні конкурентні переваги і тому це положення М. Портер назвав «болото».

На основі своєї моделі М. Портер пропонує три типи стратегій, за допомогою яких стратегічні бізнес-одиниці можуть забезпечити конкурентний успіх на своїх ринках: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації (фокусування). Кожна з цих стратегій базується на конкретних конкурентних перевагах компанії.

Використання стратегії цінового лідерства є найбільш виправданим, коли: підприємство виробляє досить стандартизовану продукцію і потенціал для диференціації обмежений; попит є еластичним за ціною; ймовірність того, що споживачі переключаться на альтернативні товари, є досить високою.

Переваги стратегії цінового лідерства:

- підприємства з найнижчими витратами є прибутковими навіть тоді, коли їхні конкуренти втрачають гроші в результаті інтенсивної конкуренції;
- нижчі витрати вигідні постачальникам, оскільки зростання цін на матеріально-технічні ресурси найменше відчують цінові лідери;
- низька ціна виробника дає їм перевагу над торговими посередниками, які зацікавлені в нижчих цінах;
- низькі витрати і, відповідно, високі бар'єри для входу на ринок збуту;
- коли на ринку з'являються замітники, лідери за витратами мають більше можливостей змінити напрямок, ніж їхні конкуренти.

Ризик стратегії цінового лідерства:

- фундаментальні технологічні інновації можуть зменшити важливість галузі;
- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат;
- зосередженість на витратах може уповільнити реакцію на зміни в навколишньому середовищі;
- неочікуване зростання витрат, наприклад, на сировину чи енергію, може зменшити різницю в цінах з конкурентами [2].

Стратегія диференціації базується на виробництві широкого асортименту продукції однакового функціонального призначення, що дозволяє організації обслуговувати більше споживачів з різними потребами. Конкурентна перевага, що лежить в основі цієї стратегії – це відмінність від конкурентів.

Джерела унікальності (диференціатори) можна виділити наступні:

- характеристики продукту (специфічні споживчі характеристики, поліпшення якості тощо).
- додаткові послуги, які пропонує компанія (наприклад, доставка, ремонт, продаж у кредит тощо).
- якість сировини та матеріалів.
- технічні та науково-технологічні переваги.
- процедури виконання різних функцій (управління якістю продукції, системи обслуговування клієнтів).

Завдяки успішній диференціації підприємства:

- встановлюють вищі ціни на свою продукцію/послуги;
- підвищують якість своєї продукції/послуг;
- отримують вищі прибутки;
- збільшують обсяги продажів (оскільки багатьох клієнтів приваблюють саме властивості товару, відмінні характеристики продукту);
- підвищують лояльності покупців до бренду;
- створюють високі бар'єри для входу на ринок.

Стратегії диференціації, швидше за все, будуть успішними, якщо попит нееластичний за ціною і переважає цінова конкуренція, а галузевий ринок має складну структуру.

Ризики стратегій диференціації:

- характеристики продукту, які є основою диференціації, можуть втратити своє значення через зміну цінностей споживачів;

- зростання цін і розрив з ціновими лідерами можуть стати дуже впливовими факторами;
- поява імітаторів, що імітують стратегії диференціації.

Існує два види диференціації: горизонтальна і вертикальна. При горизонтальній диференціації вартість певних модифікацій товару залишається приблизно тією самою, іншими словами фірма орієнтується на споживачів з однаковим, середнім рівнем доходів. При вертикальній диференціації, ситуація інша, модифікація товару, його ціна та середній дохід споживача різні. Саме така диференціація дає фірмі доступ до споживачів з різних за доходами сегментів [2].

Стратегія концентрації (фокусування) - це спеціалізація діяльності компанії на одному (або декількох) сегментах ринку з метою досягнення лідируючих позицій на цьому ринку.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути: певна група споживачів; певний вид товару; певний географічний ринок. Передумовами для застосування стратегії концентрації є обслуговування обраного сегменту ринку ефективніше ніж конкуренти, які конкурують на загальному ринку.

Переваги стратегії концентрації:

- її використання не вимагає значних фінансових витрат або великого розміру компанії;
- компанії можуть отримувати значні прибутки, навіть якщо їхня частка на ринку невелика.

Основними проблемами, які виникають при реалізації цієї стратегії є:

- Відмінності в характеристиках продукту є важливими для споживачів у цільовому сегменті, але на загальному ринку попиту на дане функціональне призначення немає.

- зниження ціни на стандартизовану продукцію і, як наслідок, збільшення ймовірності переключення споживачів цільового сегмента на загальний ринок;
- поява більш дешевих продуктів з аналогічними характеристиками, ніж у продуктів цільового сегмента [2].

Майкл Портер стверджує, що високої прибутковості можуть досягти насамперед великі стратегічні бізнес-одиниці з великими частками ринку, з одного боку, і менші спеціалізовані бізнес-одиниці - з іншого. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічна бізнес-одиниця не має можливостей і засобів для досягнення лідерства на ринку.

Засновник маркетингу Ф. Котлер також приділив увагу розвитку конкурентних стратегій. Він вважав, що конкурентна стратегія – це «процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку» [11].

Відповідно до класифікації маркетингових конкурентних стратегій Ф. Котлера, основою розподілу є конкурентні позиції фірми (частка) та напрями її маркетингової діяльності, взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних фірм на ринку. Науковець виокремлює чотири різновиди таких стратегій: ринкового лідера; челенджера; послідовника; нішера.

Стратегії лідера. Ринковий лідер – це фірма, що займає найбільшу ринкову частку на певному ринку. Компанії можуть утримувати лідерство на ринку, працюючи в трьох напрямках: стратегія розширення місткості ринку; стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку; стратегія захисту позицій.

Стратегії челенджера. Для того, щоб конкурувати, організація повинна мати певні переваги над лідером ринку. Конкуренти на ринку можуть використовувати різні стратегії атаки для досягнення своїх цілей, залежно від міцності ринкової позиції лідера та його можливостей. Сутність стратегії

фірми-челенджера – це варіанти стратегії наступу: стратегія фронтального наступу; стратегія флангового наступу; стратегія обхідного наступу [12].

Стратегії послідовника. Послідовники - це ті, хто досягає успіху на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не забирати позицію у лідера. Стратегії, що дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів: стратегія компіляції; стратегія імітації; стратегія адаптації [12].

Стратегії нішера. Нішери - це компанії, які зосереджені на обслуговуванні одного або декількох сегментів ринку. Нішереві компанії зосереджуються на сегментах, якими знехтували лідери. Ця стратегія найбільш ефективна для невеликих компаній. Стратегія нішера аналогічна базовій стратегії концентрації. Залежно від темпів зростання ніші і темпів зростання фірми, вона може використовувати такі стратегії: стратегію втримання позиції; стратегію лідерства в ніші; стратегію інтеграції; стратегію виходу за межі ніші [12].

Цілком цікаву думку щодо конкурентних стратегій запропонували Чан Кім та Рене Моборн. У своїй книзі «Стратегія блакитного океану» автори висвітлюють думку, що незважаючи на велику кількість підприємств, що займаються різноманітною діяльністю, існують ринкові простори, на яких немає поняття конкуренція. Такі нікому невідомі галузі називають «блакитним океаном». У блакитному океані не потрібно змагатися за споживачів, потрібно лише пропонувати унікальний товар, створюючи цінність для споживача. Підприємства, які діють у традиційних ринкових умовах автор називає «червоним океаном»

Існує два способи створення «блакитних океанів»: створення абсолютно нової галузі чи створення «блакитного простору» всередині «червоного океану». У більшості випадків використовується другий спосіб, коли компанії просто змінюють межі існуючої галузі. Це неможливо зробити без такого аспекту, як інновація цінності – фундаменту стратегії «блакитного океану». Інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії позитивно

впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям. Зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, щодо яких іде конкуренція у конкретній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню й розвитку факторів, які ця галузь до того ніколи не пропонувала. З часом витрати стають ще меншими за рахунок ефекту масштабу виробництва внаслідок великих обсягів продажів, що генеруються ідеальною цінністю [13].

## **1.2 Етапи формування конкурентної стратегії підприємства**

Процес формування конкурентної стратегії представляє собою поетапний процес моделювання, який встановлює зв'язок між конкурентоспроможністю підприємницької структури з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основними етапами процесу розробки конкурентної стратегії є:

- чітко визначені місії та цілі діяльності організації;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- сформована мета творення стратегії;
- планування реалізації стратегії та її впровадження;
- поточний та фінальний аналіз ефективності стратегії, на користь якої був зроблений вибір.

Розробка конкурентної стратегії повинна відповідати таким принципам: врахування конкуренції; пристосування до змін довколишнього середовища; врахування мети; використання конкурентних переваг компанії.

Врахування та дотримання принципів стратегічного розвитку дозволяє створити ефективні засоби досягнення цілей підприємства та забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності та гнучкості.

Для формулювання конкурентних стратегій використовуються наступні підходи: факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, поетапний процес розвитку стратегій, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного

планування, механізм формування альтернатив, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, тощо.

Описані вище підходи до формування конкурентної стратегії не враховують важливість поточної конкурентної позиції компанії при виборі однієї із стратегій. Роль конкурентного середовища недооцінюється, відсутні гнучкі механізми реагування на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, поява єдиного способу формування конкурентної стратегії не тільки неможлива, але й повністю втрачає сенс. Це пов'язано з тим, що кожне підприємство має власні умови ведення бізнесу, унікальні зовнішні та внутрішні фактори, тощо. Найбільш доцільним є інтеграція декількох методів, тобто адаптація набору підходів з метою розробки унікальної стратегії, яка є ефективною для поточного підприємства для вирішення конкретної проблеми.

Оскільки неможливо передбачити всі виклики, з якими зіткнуться компанії, необхідно зосередитися на певних базових підходах при розробці конкурентних стратегій. Адже за допомогою відповідного набору правил можна створювати нові стратегії для досягнення цілей і виконання завдань.

Майкл. Портер вважав, що формування конкурентної стратегії значною мірою залежить від чіткого розуміння природи бізнесу, його цілей і способів їх досягнення. На думку вченого, на вибір та успіх конкурентної стратегії компанії впливають: розмір активів та об'єм досвіду відносно конкурентів; мотивація топ-менеджменту та робочого штату які задіяні у реалізація обраної стратегії; внутрішні та зовнішні обмеження конкурентних стратегій, які підприємство може успішно застосовувати; соціально-політичні фактори.

Процес розробки конкурентної стратегії при цьому включає в себе наступні етапи:

- аналіз структури і головних переваг та небезпек у галузі;

- визначення та оцінка альтернатив для досягнення конкурентних переваг, аналіз типів конкурентних стратегій;
- вибір найкращої альтернативи та формування системи конкурентних стратегій [2].

Варто зауважити, що процес формування конкурентної стратегії має бути охарактеризований завершеністю та комплексністю.

Огляд останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників з цієї проблематики, свідчать про необхідність доповнення процесу формування конкурентних стратегій етапами, пов'язаними з їх подальшим введенням та реалізацією. Однак, даний перелік не слід вважати універсальним, адже в конкретному контексті реальності необхідно враховувати поточну внутрішню та зовнішню ситуацію. Кожен етап має своє значення і вимагає застосування специфічних процедур і методів.

1) Встановлення цілей. Формулювання та встановлення коротко-, середньо- та довгострокових цілей для компанії вимагає збалансованого підходу як основи для вибору конкурентної стратегії.

- довгострокові цілі - це цілі які розподіляють на понад 5 років
- середньострокові цілі - це цілі які розподіляють на 1- 5 років
- короткострокові цілі - це цілі які розподіляють до 1 року

2) Аналіз середовища підприємства - виявлення внутрішніх змін, які вважаються сильними сторонами компанії, оцінка їх важливості та оцінка їх потенціалу як основи конкурентної переваги. Внутрішнє середовище вивчається для конкретної стратегічної зони господарювання: дослідження ресурсів компанії в цій СЗГ, ефективності виробничо-збутової діяльності організації, визначення стратегічного потенціалу конкурентоспроможності кожної СЗГ і підприємства в цілому. Аналіз включає також дослідження двох сфер зовнішнього середовища організації: макро- і мікросередовища для порівняння ефективності ресурсів компанії та їх використання з іншими

організаціями галузі (регіону) з метою вибору оптимального конкурентного розвитку.

Для проведення аналізу середовища можуть використовуватись такі методи: SWOT і PEST аналіз, CLCP-аналіз.

SWOT-аналіз підприємства (рис. 1.2) – це матриця, що виявляє слабкі та сильні сторони (внутрішнє середовище) та загрози та можливості зовнішнього середовища.

SWOT	Можливості (O) 1. 2. 3.	Загрози (T) 1. 2. 3.
Сильні сторони (S) 1. 2. 3.	Стратегічні альтернативи (сильні сторони + можливості) (SO)	Стратегічні альтернативи (сильні сторони + загрози) (ST)
Слабкі сторони (W) 1. 2. 3.	Стратегічні альтернативи (слабкі сторони + можливості) (WO)	Стратегічні альтернативи (слабкі сторони + загрози) (WT)

Рис.1.2 Матриця SWOT-аналізу

Джерело: [14]

Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркоче покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання [14].

Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. PEST-аналіз виконується у форматі таблиці, що має чотири квадрати, в кожному з яких аналізується певний фактор макросередовища: політичний, економічний, соціальний, технологічний.[15]

CLCP-аналіз підприємства. На відміну від інших, методика дозволяє повніше оцінити фактори мікросередовища та деталізувати процеси, які в ньому відбуваються. Вона може бути застосована для здійснення бізнес-діагностики під час розробки конкурентної стратегії підприємства. Важливими науковими завданнями як теоретичного, так і прикладного характеру в перспективі реалізації даної методики є вартісна оцінка впливу кожного фактору мікросередовища, розробка механізмів мінімізації ризиків, пов'язаних зі змінами мікросередовища, аналіз взаємозв'язку мікро- і макросередовища. Їх виконання сприятиме розвитку стратегічного менеджменту і впровадженню його підходів у практику підприємств. Результатом аналізу є визначення, на основі комплексної характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку [15].

3) Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Реалізація обраної в результаті аналізу стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.

Критеріями відбору серед стратегічних альтернатив можуть бути:

- відповідність можливостям/загрозам зовнішнього середовища;
- отримання конкурентних переваг;
- відповідність корпоративним цілям;
- реалістичність стратегії;

- врахування взаємозв'язків з іншими корпоративними стратегіями (стратегіями різних рівнів);
- відповідність стратегії;
- фінансові цілі і обмеження.

Найпоширенішими методами оцінки ймовірного економічного впливу кожної альтернативи на майбутнє компанії є: розробка сценаріїв, аналіз портфеля замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу та експертна оцінка.

4) Планування реалізації - це розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

Реалізація стратегічних рішень здійснюється за такими напрямками: використання адміністративних інструментів; використання економічних інструментів (бюджетування, використання систем індикаторів, управління за цілями тощо). Важливо, щоб усі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень, інструкцій та інших організаційних документів.

5) Оцінка і контроль. Важливим також є розробка системи критеріїв оцінки як процесу реалізації стратегії, так і аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного плану в життя. Низка робіт науковців - І. Ансоффа, Г.Мінцберга, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Іванова Ю.Б. та інших присвячена критеріям вибору стратегічних варіантів та проблемі визначення життєздатності тієї чи іншої стратегії в компанії.

На особливу увагу заслуговує робота Іванова Ю.Б., яка зосереджена на визначенні індикаторів, що дозволяють кількісно оцінити правильність вибору стратегічних варіантів. У рамках стратегій низьких витрат, диференціації та концентрації Іванов виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні,

інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові та просторові критерії та відповідні їм показники.[4]

Далі розглянемо фактори та умови, які необхідно враховувати в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Зокрема, формулюючи конкурентну стратегію, компанії повинні враховувати наступне:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії;
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил;
- розміри та сферу діяльності;
- динамічні характеристики ринку;
- ситуацію в галузі;
- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку;
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії [4, 16].

Сьогодні, розробляючи конкурентні стратегії, компанії повинні орієнтуватися на ринок і уважно стежити як за клієнтами, так і за конкурентами.

Компанія повинна незалежно від своєї позиції на ринку уважно стежити за конкурентами, обирати найефективніші конкурентні стратегії та постійно пристосовуватися до швидких змін у конкурентному середовищі, моніторити споживачів та шукати інноваційні шляхи підвищення споживчої цінності своїх товарів та послуг порівняно з конкурентами.

Необхідність координації в процесі розробки та реалізації стратегії має ґрунтуватися на інформації з різних джерел, що відображає погляди та очікування акціонерів, власників і керівництва компанії, глобальні тенденції в галузі, на внутрішньому та світовому ринках, думки галузевих експертів, а також національних і міжнародних аналітиків.

Не слід забувати про вплив людського фактору, який відіграє важливу роль у виборі стратегії та її реалізації. Це стосується сприйняття різних ринкових можливостей керівництвом компанії, бажання використовувати сильні сторони компанії та традицій у сфері прийняття стратегічних рішень, які існують в компанії.

Успіх або невдача реалізації сформульованої стратегії залежить від існуючих систем контролю, впроваджених протягом дії стратегії. Контроль включає в себе виконання рішень відповідно до стратегічного плану, а також систематичний аналіз і оцінку ступеня досягнення стратегічних цілей.

Щоб оцінити успішність стратегії компанії, необхідно визначити внутрішні та зовнішні індикатори успіху стратегії. Результатом такого аналізу буде модифікація, коригування або продовження реалізації стратегії [13].

Таким чином, найбільш логічна послідовність формулювання та реалізації конкурентної стратегії виглядає наступним чином:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити

відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі були розглянуті такі поняття, як «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства» та їх взаємозв'язок з конкурентною стратегією підприємства.

Ми зробили визначення, щодо терміну «конкурентна стратегія». Ознайомились з думкою багатьох науковців та прийшли до висновку, що конкурентна стратегія - це стратегія, яка визначає тип поведінки підприємства у конкурентній боротьбі, визначає конкурентні переваги, за допомогою яких підприємство має змогу найбільш повно та якісно задовольнити потреби споживачів на цільовому ринку. Також нами були розглянуті різні види конкурентної стратегії.

Були дослідженні методи формування конкурентної стратегії, такі як: багатокутник конкурентоспроможності підприємства; модель життєвого циклу технологій; модель накопиченого досвіду; SWOT-аналіз підприємства; SPACE-аналіз; БКГ-матриця; Маскеансу –матриця; ADL-матриця; модель І. Ансоффа «продукт-ринок».

Наступним кроком стало дослідження етапів формування конкурентної стратегії. Такими етапами виявились: визначення місії та конкурентних цілей підприємства, конкурентний аналіз, оцінка конкурентоспроможності підприємства, розробка та оцінка альтернативних конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії, реалізація стратегії, контроль та оцінка стратегії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ «KORS CAFE»

#### 2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища «Kors cafe»

Історія підприємства розпочинається у 2018 році. Саме в цьому році відбувається відкриття закладу та початок його шляху. Організаційно-правова форма функціонування: фізична особа-підприємець Корсикова Альона Олегівна. Місце розташування «Kors cafe» м. Одеса, пр. Добровольського, 118 (рис. 2.1).

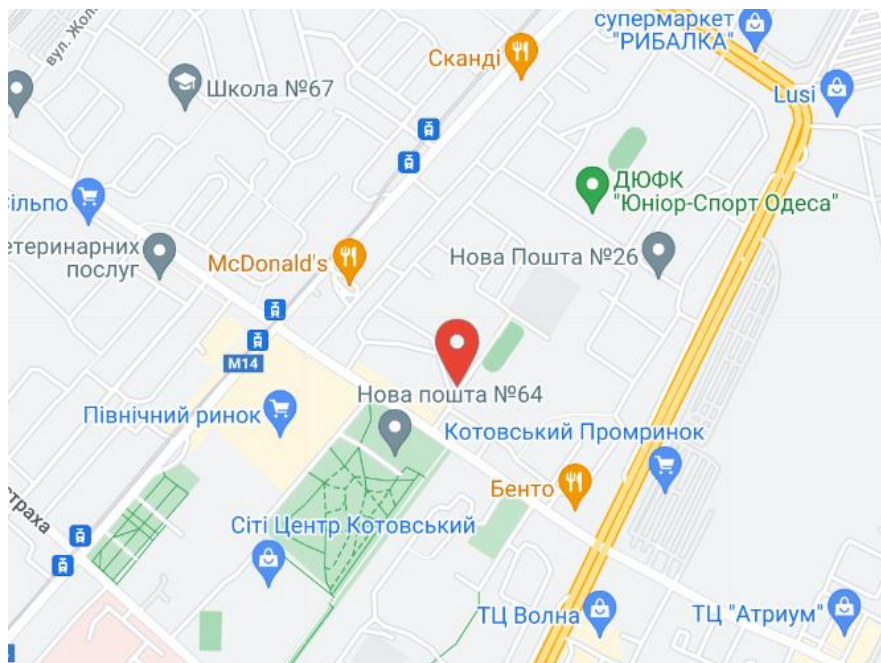


Рис. 2.1 Місцерозташування закладу «Kors cafe»

Джерело: GPS

Варто сказати про вдале розташування закладу - у спальному масиві та поряд з ним йде дорога у школу та дитячий садочок.

Перелік видів господарської діяльності закладу:

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Від самого початку заклад не мав актуальну на сьогоднішній день назву тому, що первинно працював під франшизою «Здобушка». До 2020 року заклад розширяв клієнтську базу отримувач перших постійних відвідувачів та визнання серед конкурентів.

У вересні 2020 році відбуваються зміни, проводиться ребрейдинг закладу, з того часу і по сьогодні заклад має назву “Kors cafe”. До зміни назви та створення власного бренду спонукав в рази вищий рівень за інші заклади мережі.

У тому самому році відкривається друга зала, що дозволила приймати, ще більшу кількість гостей у закладі, разом з цим відбулося розширення зони продажів товару (вітрин, полиць та холодильників) та модифікація зони виготовлення напоїв.

Отже, сьогодні заклад має дві зали. Першу основну, у ній розташовані звичайні та холодильні вітрини та зони видачі, каси та паралельно з цим розташовуються 16 посадочних місць. У другій залі виключно місця для сидіння у кількості 20 місць.

Дизайн закладу декілька раз було змінено були використані три палітри кольорів у різні проміжки часу так з 2018 по 2020 рік були коричневі пастельні тона, з 2020-2021 рік блакитний та помаранчевий але розуміння, що поєднання такої палітри кольорів не зовсім вдале та актуальне, призвело до третьої зміни у

якій використаний був лише небесно блакитний колір так з 2021 року і по нині він є основним кольором дизайну закладу (рис. 2.2).

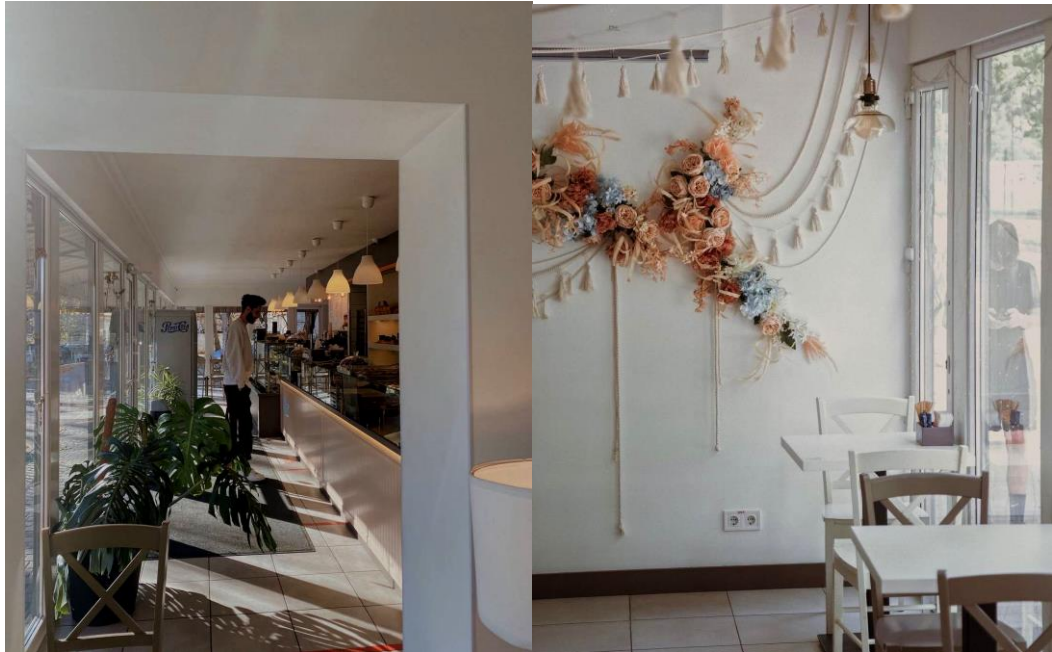


Рис. 2.2 Дизайн приміщення закладу

Джерело: Instagram-сторінка «Kors cafe»

Цільова аудиторія закладу досить широка, але в основному це люди віком від 14 до 55 років, в більшій мірі жінки.

Сьогодні заклад є досить впізнаваним, з великим асортиментом кондитерських виробів, випічки та різних напоїв. Виготовлення продукції відбувається за всіма нормами та технічними умовами.

У закладі працює понад 20 людей, які забезпечують його функціонування. Серед них 10 працівників залу, 8 працівників цеху з виготовлення продукції та 2 прибиральниці. Організаційна структура закладу наведена на рис. 2.3.

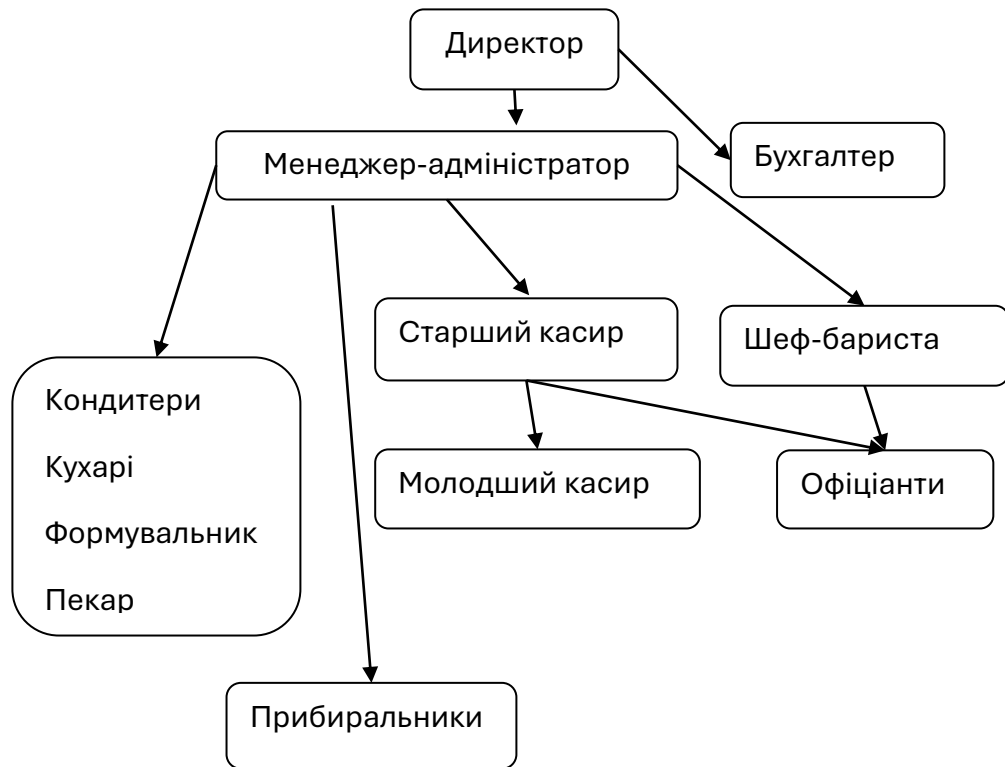


Рис. 2.3 Організаційна структура закладу «Kors cafe»

Джерело: власна розробка автора.

Важко переоціните значимість правильного маркетингу. Так, на початку 2020 року, не дивлячись на пандемію, було прийнято важливе рішення, обрати новий вектор розвитку під новим ім'ям та ще більшими цілями. Проводиться ребрендинг та заклад набуває нової назви "Kors cafe" разом із цим запроваджено новий дизайн та розпочата активна робота маркетологів. Розпочато роботу в соціальних мережах Meta, що позитивно вплинуло на пізнаваність бренду, найбільш успішною стала рекламна компанія в Instagram. Сьогодні, на сторінці "Kors cafe" 2187 підписників [https://www.instagram.com/kors\\_cafe/](https://www.instagram.com/kors_cafe/)

Одночасно з цим, було створено сайт, на якому можна знайти всі контакти для зв'язку та зробити замовлення у святкові дні на лімітовані солодощі чи випічку. Разом з дизайнерами було розроблено новий логотип закладу (рис.2.4).



Рис. 2.4 Новий логотип закладу «Kors safe»

Джерело: Instagram-сторінка «Kors safe»

Особливістю закладу є те, що його цільова аудиторія обоожнює, те що він виробляє. Концептуальність, тематика та поєднання компонентів у авторських десертах та випічці є показником високого рівня майстерності та професіоналізму (рис. 2.5). Серед найпопулярніших десертів топ-5 займають:

1. Торт Наполеон
2. Миренговий рулет з малиною та фісташкою
3. Кавові Банофі
4. Еклер з фундуком та частками золота
5. Червоний оксамит

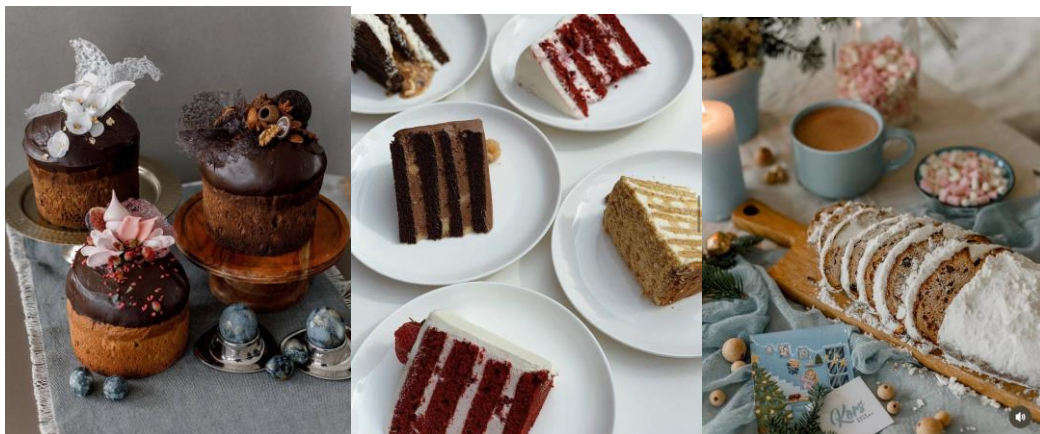


Рис. 2.5 Десерти та випічка «Kors safe»

Джерело: Instagram-сторінка «Kors safe»

Важливо сказати, що у закладі дуже ретельно готуються до Різдва та Великодня. Саме у ці періоди у продажі з'являються калачі, штолени, пасочки та панеттоне. Всі перераховані смачні атрибути цих свят, окрім штолена, його рецептура є традиційною, подаються у різних видах та різними начинками. У цьому році "Kors safe" представив понад 15 видів калачів на Різдво та 17 видів панеттоне та пасочок на передодні Великодня.

Забезпечити високу якість можливо лише за умови якісної сировини. У "Kors safe" це розуміють, тому співпраця не лише з українськими виробниками, а і з закордонними.

Основною угодою є поставка борошна з Куліндорівського КХП та постачальниками молочної продукції є «Люстдорф». Закордонною є закваски для чіабати та мигдальна мук, а також багато складових для молекулярних десертів. Основними постачальниками кави є український обсмажчик «Isla».

Окремої уваги заслуговує приготування кави та кавових напоїв. У закладі працює 2 професійних бариста, вони можуть задовольнити будь яку потребу та побажання у кавових напоях, розповісти про походження або рецептуру всіх напоїв яких забажає клієнт. Пропонується кава декількох видів заварювання: класичний, фільтр-кава та дріп-кава. Всі кавові напої виготовляються на 1 або 2 порцій еспресо, у меню представлено понад 20 видів. У закладі представлені три види матчі: зелена, червона та блакитна. Особливу увагу приділяють чаю, так кафе може похизуватися великим вибором фірмових фреш чаїв на основі меду серед них є смаки: полуниця-лічи, манго-маракуйя, вишня кориця та ваніль, імбир-лайм, тощо. Також представлена лінійка заварних чаїв "Isla".

Діють сезонні меню, так наприклад влітку меню розширюють: класичний лимонад, фреш, мохіто, пінаколада та бамбл. Взимку у меню вводяться розширений асортимент фреш-чаю, глінтвейн та гарячий шоколад.

Окрему увагу приділили і дітям, так у загальному меню виділено окремо дитяче. Туди увійшли такі напої як: бамбіно, дитячий какао, гарячий шоколад, мілк-шейк та інші.

Всі напої виготовляються на основі рослинного або тваринного молока .

Серед рослинного молока був обраний бренд з світовим ім'ям «Alpro» серед тваринного вибір зупинився на молоці «Бурьонка 3,2%».

На сьогоднішній день найбільш популярні такі напої:

- Американо
- Бамбл
- Лате
- Капучіно
- Лимонад класичний

Заклад активно веде свої сторінки у соціальних мережах де залюбки приймає пропозиції та зауваження своїх клієнтів.

На сайті часто можна знайти актуальну інформацію, щодо новинок та зробити попереднє замовлення у святкові дні. Загалом політика закладу відкрита для клієнтів, а їх відгуки та враження після відвідування спонукають його до розвитку та модифікації.

## **2.2 Аналіз вітчизняного ресторанного бізнесу**

Ресторанний бізнес – це складова туристичної сфери. Вона спрямована на задоволення потреб туристів та населення, що проживає на цій території, у вигляді харчування [18].

Підприємства ресторанного господарства постійно розвиваються під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ринок ресторанного бізнесу в Україні є дуже динамічним, оскільки на нього безпосередньо впливають не тільки коливання споживчого попиту, зумовлені

демографічними та іншими змінами, а й загальна економічна та політична ситуація в країні [19].

Новим учасникам ринку необхідно мати чітке уявлення про останні тенденції у сфері громадського харчування за останні роки та фактори, що вплинули на їх розвиток, а також чітке уявлення про ціновий діапазон та управлінський напрям, в якому відкриватимуться нові заклади. Щоб зрозуміти найважливіші тенденції в ресторанному бізнесі, слід проаналізувати такі показники: кількість підприємств і структуру закладів.

У зв'язку з цим особливого значення набувають об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на розвиток підприємств ресторанного господарства. Це зумовлює актуальність досліджень у цій проблемній сфері. Аналіз ключових досліджень та публікацій показує, що показники, які характеризують розвиток ресторанного бізнесу в Україні, з роками погіршуються.

Ресторанний бізнес характеризується досить високим рівнем конкуренції, чи не найвищим порівняно з іншими видами бізнесу. Існує багато способів маніпулювання споживчим попитом, починаючи від таких важливих факторів, як ціна та унікальність продукту, і закінчуючи статусом і декором ресторану.

Кожен бізнес повинен знати своїх конкурентів, але не всі ресторани є конкурентами між собою. І справа не тільки в розташуванні - найважливішим моментом є фокус закладу.

Для того, щоб розвивати бізнес у сфері ресторанного господарства, необхідно визначити, який вектор розвитку та фокус на яких деталях найкраще підходить для нього. Важливо зазначити те, щоб визначити напрямок, необхідно вказати, як поділяються заклади ресторанного бізнесу.

#### 1. За принципом обслуговування клієнтів:

- ресторани заклади – заклад, який пропонує широкий вибір страв, як мінімум 15. Ресторани можуть бути формальними і неформальними, їх можна класифікувати за цінами, атмосферою та меню, що пропонується [20];

- ресторани швидкого обслуговування – пропонують меню, що обмежується гамбургерами, смаженою картоплею, хот-догами, курчатами-гриль, тощо. Стандартизація меню та заготовки дають змогу значно прискорити обслуговування [21];

- заклади з обслуговування напоями – спеціалізуються на продажі соків, кави, алкогольних напоїв тощо. Мають набагато меншу кількість страв у меню.

## 2. За типом бізнесу та розміром:

- люксові - включає найвишуканіші ресторани та, в деяких випадках, бари. Характеризується високими цінами, кухнею високого рівня та унікальністю;

- вищий - включає бари та ресторани, а також кафе. Характеризується нижчим рівнем цін і вищим статусом закладу, ніж елітні ресторани;

- першого розряду - заклади швидкого харчування середнього цінового діапазону;

- другого розряду - їдальні, фаст-фуди та нижній і середній сегмент;

- третього розряду - заклади найнижчого рівня, низький ціновий сегмент.

## 3. За розміром середнього чеку:

- нижчий ціновий сегмент – 120-130 грн.;

- нижче середнього ціновий сегмент – 130-200 грн.;

- середній ціновий сегмент – 200-400 грн.;

- «середній +» ціновий сегмент – 400-800 грн.;

- елітний сегмент – 1000+ грн.;

## 4. За сезонністю функціонування: сезонні, річні.

## 5. За сталістю контингенту споживачів:

- з постійним контингентом;

- зі змінним контингентом.

6. За спеціалізацією:

- спеціалізована на виготовленні страв національної кухні: української, італійської, французької, німецької, азійської, тощо;
- спеціалізована на виготовленні конкретних страв: піццерія, пиріжкова, бургер-паб, тощо;
- неспеціалізована.

7. За рівнем приналежності до туристичної сфери:

- належать до туристичних комплексів;
- призначені переважно для обслуговування туристів;
- загальнодоступні заклади [22].

8. За кількістю закладів під одною назвою:

- уніфіковані мережі – передбачають єдину стандартизацію всіх систем функціонування закладів;
- змішані мережі – передбачають сукупність маркетингової, рекламної компанії, а також цінової і програми лояльності та ін.;
- не мають мережі.

9. За позиціонуванням:

- ресторани для «особливого випадку»;
- ресторани для «постійного попиту».

Для того, щоб виявити актуальні та важливі тенденції в індустрії громадського харчування, спочатку необхідно проаналізувати та вивчити основні показники, які характеризують її розвиток.

На рисунку 2.6 можна побачити динаміку кількості підприємств ресторанного бізнесу та зміну в їх кількості з 2010 р. по 2020 р.

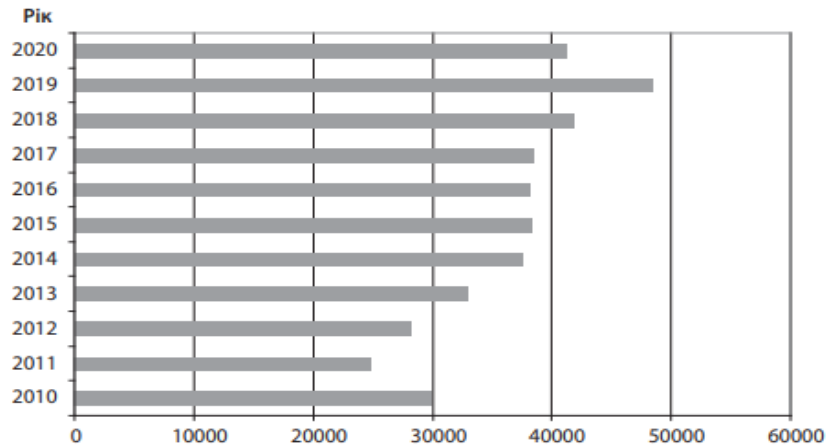


Рис. 2.6 Динаміка кількості закладів ресторанного господарства України за період 2010–2020 рр.

Джерело: складено за даними [23; 24]

По-перше, важливо зазначити, що Державна служба статистики України надає дані про кількість підприємств відповідно до класифікації видів економічної діяльності.

По-друге, деякі з наданих даних про кількість підприємств включають більше одного закладу. Це означає, що кількість підприємств є значно меншою, ніж фактична кількість закладів.

Дані Державної служби статистики не показують реальної кількості установ, але структурні зміни можуть відповідати реальній картині, хоча, можливо, і не повністю.

Проаналізувавши дані, можна стверджувати наступне:

- найбільшу питому вагу займають ресторани, які виготовляють страви після замовлення клієнта, зазвичай використовують деякі напівфабрикати чи заготовки, але основна частина страв готується зі свіжих продуктів, безпосередньо після того як її замовив клієнт. Найменшу питому вагу в свою чергу зайняли заклади з обслуговування готовими стравами, так звані «фаст-фуд». В показниках кожного року їх в десять разів менше за

ресторани. Саме розбіжність в цих показниках можна назвати найбільшою. Кожен громадянин великого міста може побачити, що «фаст-фудів» хоч і менше, ніж кафе чи ресторанів, але точно не в десять разів. Щодо закладів з обслуговуванням напоями, так само структурну складову складно назвати реальною, але їх кількість однозначно більша за наведену Державною службою статистики України;

- розглядаючи лише структурні зміни можна визначити, що в цілому спостерігається тенденція до спаду кількості закладів. В відсотковому вираженні загальна кількість закладів впала на 32%, кількість ресторанів на 30%, кількість «фаст-фудів» скоротилася на 35% та найбільший спад перепав на заклади з обслуговуванням напоями, вони знизилася майже в два рази, якщо більш точно то на 41%. Достовірна ця інформація чи ні – поки казати важко, але те, що кількість закладів була на піку в 2013 році, після чого постійно скорочувалась, це без сумніву хоч і негативна, але реальна тенденція.

Оскільки дані Державної служби статистики України не повною мірою відображають реальну ситуацію на ринку, було вирішено додати інформацію від незалежних рейтингових, аналітичних компаній, які займаються аналізом ринку громадського харчування в Україні. Першою такою компанією є Nielsen Holdings plc. Ця міжнародна компанія надає послуги з вимірювання та покращення ефективності, а також аналізу тенденцій у різних секторах бізнесу. Згідно з аналізом даних Державної служби статистики України, у 2017 році кількість закладів ресторанного бізнесу зменшилася, тоді як обсяг реалізованої продукції збільшився.

Найбільше всього закладів знаходить в столиці України – Києві, в ньому нараховується 4496 закладів, 59,5% з яких працюють в сфері постачання готових страв, на другому місці - ресторани з 29% від загальної кількості, менш за все закладів з постачання напоїв – їх лише 11,5%.

Друге та третє місце посідають м. Харків та м. Одеса з загальною кількістю закладів – 1854 та 1849 од. відповідно, у Львові трохи менше – 1294 од., в Дніпрі – 1022 од. та в Запоріжжі – 479 закладів.

В цілому в найбільших містах країни нараховується близько 11 тис. закладів. З яких 45,56% ресторанів, 40,27% «Фаст-фудів», та 14,17% закладів з постачання напоїв. З урахуванням анексії Криму та нестабільної політичної ситуації в країні точну кількість закладів по всій Україні на 2020 рік встановити дуже складно.

Можна лише визначити, що на кінець 2013 року функціонувало 20 578 закладів, в 2020 року приблизно – 15 000 закладів.

Спад кількості закладів пояснюється впливом переважно не економічних, а політичних факторів, тому визначати це як негативну тенденції не правильно і потрібно враховувати як «форс-мажорну» ситуацію.



Рис. 2.7 Структура закладів ресторанного господарства України, %

Джерело: [25]

Розібравшись зі структурною складовою закладів ресторанного бізнесу, можна виділити та проаналізувати основні тенденції в цій сфері за останні роки, оперуючи даними іншої національної компанії Restaurant Consulting, що

спеціалізується на ресторанному бізнесі в Україні. Вона аналізує та надає інформацію щодо змін в ресторанному бізнесі в Україні [24]. Основні фактори, що суттєво впливають на розвиток ресторанного бізнесу, представлені на рис. 2.8.

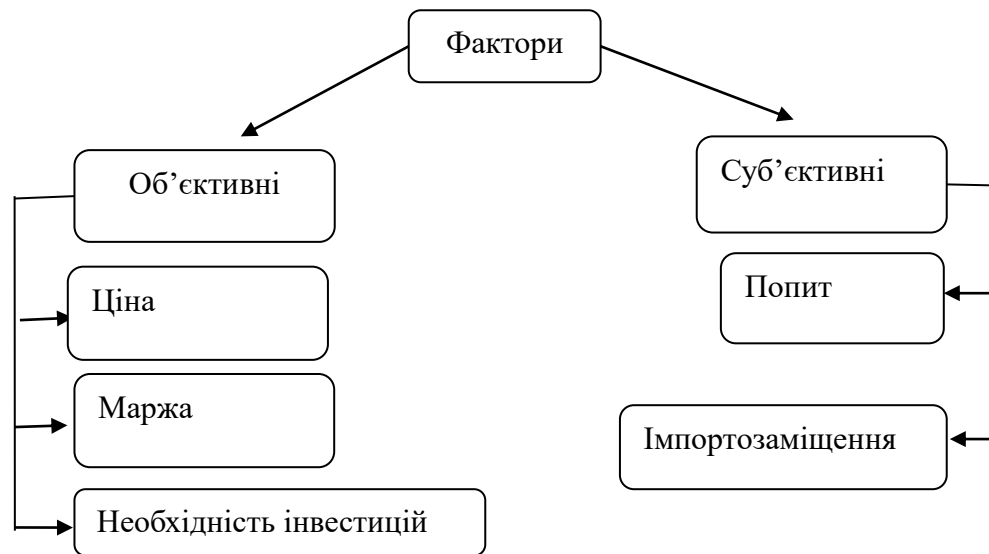


Рис. 2.8 Фактори, що суттєво впливають на розвиток ресторанного бізнесу

Джерело: [26]

Перший фактор найголовніший – ціна. В наслідок девальвації та інфляції, ще у 2015 році ціни в ресторанах України зросли на 10-15% порівняно з 2014 роком, на жаль тенденція збереглась у наступні роки. Отже за останні 3 роки ціни в усіх закладах ресторанної галузі збільшилися на 40-45% (відзначають в Restaurant Consulting). Підвищення цін не було ініційоване самими компаніями, а стало засобом виживання або покриття витрат.

Це суттєво вплинуло на рівень попиту, оскільки підприємства не змогли впоратися зі збільшенням своїх доходів. Більшість закладів, які різко підвищили ціни, не змогли компенсувати падіння попиту і зазнали збитків або були змушені закритися, оскільки не змогли відшкодувати свої високі постійні витрати.

Саме ціна обумовила другий фактор – маржа. Досвідчені ресторатори знали, що ціни потрібно підвищувати поступово, щоб не втратити більшість клієнтів. Ефективним вирішенням проблеми було зниження маржі: в порівнянні з 2017-м роком за результатами 2020 року вона знизилася на 30-40%. В наслідок девальвації рентабельність закладів ресторанного бізнесу знизилася з 30% до 20% максимум. Підсумовуючи цей та попередній пункти, можна сказати, що ціни зросли, абсолютні продажі збільшилися але лише через знецінення національної валюти. Насправді, прибутковість бізнесу в сфері громадського харчування знизилася.

Третій фактор – попит. Безпосередньо попит формує виручку закладів. Саме клієнти вирішують доцільність відвідування тих чи інших закладів.

Четвертий фактор – імпортозаміщення. В наслідок падіння національної економіки відбулося стрімке зростання цін на імпортні продукти. Заклади середнього та нижче середнього сегментів не можуть дозволити собі купувати імпортні продукти в тій кількості як раніше, з цього випливає наслідок більшість закладів почали імпровізували. Зросла популярність крафтових продуктів і напоїв.

П'ятий фактор – інвестиції. Незважаючи на нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні в останніх роках з 2016 до 2022 спостерігалась тенденція до збільшення інвестування у відкриття закладів великих форматів, що потребувало інвестицій близько \$ 1 млн. [26]

### **2.3 Аналіз конкурентної позиції «Kors cafe»**

У сучасних умовах все більше підприємств звертають увагу на конкурентоспроможність. Вона є одним із головних факторів успіху підприємства на ринку, адже чим більша конкурентоспроможність тим більша вірогідність на успіх підприємства на ринку та збільшення його прибутків.

Оцінка конкурентоспроможності є досить складним завданням. На даний момент, не існує єдиного методу оцінки конкурентоспроможності. Як правило, кожне підприємство обирає більш зручний для себе метод серед таких можуть бути: багатокутник конкурентоспроможності; SWOT – аналіз.

Розглядаючи конкурентів нашого закладу, варто взяти до уваги, щоб вони відповідали подібним критеріям, що і «Kors cafe» за форматом діяльності, асортиментом продукції і таке інше.

Серед подібних закладів треба розглядати пекарні-кафе, серед яких можна виділити: “#Булочки))”, “Хлібов”, “Здобушка”, “Перша пекарня”.

Перший заклад «#Булочки))» було відкрито у 2013 році. На даний момент має в активі понад 8 закладів . Позиціонують себе як пекарня-кафе. У більшості закладів представлені вуличні сидячі місця. На полицях представлені різні види випічки та швидких перекусів. Виробляють також власні кавові та холодні напої. Кава виробляється автоматичною кавовою машиною без участі персоналу. Заклад розраховує на основну аудиторію віком від 18-45 років.

«Хлібов», має власну франшизу, так вже відкрито понад 14 закладів. Перший заклад відкрили у 2017 році, позиціонують себе як пекарня-кафе, але відрізняються тим, що, як правило, у закладі не більше 8 сидячих місць. На вітрині представлені десерти та різноманітна випічка. Кавові напої виробляються автоматичною кавовою машиною після оплати на касі за сканом QR-коду. Основна аудиторія закладу 18-65 років. Таким великим діапазоном аудиторії заклад апелює завдяки знижкам, які є досить звичними для них.

Мережа «Здобушка» почала активно розвиватися з 2015 року, продала декілька франшиз, але згодом заклади відійшли від неї і почали працювати під власною назвою або зовсім зачинились, та це не завадило подальшому розвитку. Мережа на даний момент має понад 5 закладів, у кожному з них досить просторо та багато сидячих місць. Представлені великі вітрини з десертами та випічкою. Виготовляють кавові та холодні напої. Заклад користується

послугами професійних барист, що надає їм перевагу над іншими за рахунок більш якісної кави та холодних напоїв. Основну аудиторію складають люди віком від 20 до 55 років.

«Перша пекарня твого міста», один з прогресивних проєктів минулого року, що активно почав реалізовувати власну франшизу. Заклад представляє широкий вибір випічки на своїх вітринах. Виробляють кавові напої на автоматичній кавовій машині. В даний момент діє приблизно 14 закладів, основна аудиторія віком від 18-60 років.

Ознайомившись з основними конкурентами «Kors cafe», ми вважаємо за доцільне оцінити такі параметри як: якість продукції, рівень цін, широту асортименту, рівень матеріально-технічної бази, ефективність просування (реклама). Результати оцінювання за шкалою від 1 до 5 представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Оцінка рівня конкурентоспроможності «Kors cafe»,

Назва підприємства	“Kors cafe”	“#Булочки))”	“Хлібов”	“Здобушка”	“Перша пекарня”
Критерії					
Якість продукції	5	5	4	4	5
Рівень цін	4	5	4	4	4
Широта асортименту	5	4	3	5	4
Рівень матеріально-технічної бази	3	4	5	4	3
Ефективність просування (реклама)	4	3	3	3	4
Разом	21	21	19	20	20

Джерело: власна розробка автора

За першим критерієм особливого лідера визначити не так просто. Одним з головних факторів є відгуки і саме вони впливали на оцінку. Таким чином, «Хлібов» та «Здобушка» отримали не найвищий бал через наявність незначної

кількості та все ж негативних відгуків. Що до інших, то був висталений найвищий бал тому, що негативних коментарів стосовно продукції не було виявлено.

За рівнем цін всі заклади більш менш однакові. Та варто відмітити один заклад за активні знижки з ранку та комбо напій плюс випічка, а саме цим закладом є «#Булочки»». Всі інші дають акційну пропозицію на 50% тільки на продукцію, яка залишається на другий день.

Широта асортименту. За цим параметром найвищий бал отримали два заклади «Kors cafe» та «Здобушка», тому, що в порівнянні з іншими вони мають дійсно більший вибір та різновид не тільки продукції, а й напоїв. «Хлібов», «#Булочки» та «Перша пекарня», як правило, розташовуються у невеликих приміщеннях, тому і розмір вітрини з вибором теж обмежений як результат - менший вибір.

За якістю обладнання, наприклад, кавомашин, варто зауважити, що йдеться не про якість кавових напоїв, а про час їх приготування. «Хлібов» тут є фаворитом - всі їх заклади оснащені новими автоматичними кавомашинами, антиподами у цьому випадку є перша пекарня та «Kors cafe» через застарілість обладнання (кавомашин).

Рекламна складова є важливою для будь якого підприємства. Так, у нашому випадку є тільки два лідери, які активно розвивають свої власні сторінки у соціальних мережах та розширюють свою впізнаваність серед клієнтів, цими закладами є «Kors cafe» та «Перша пекарня».

Для більш наглядного порівняння побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.9).

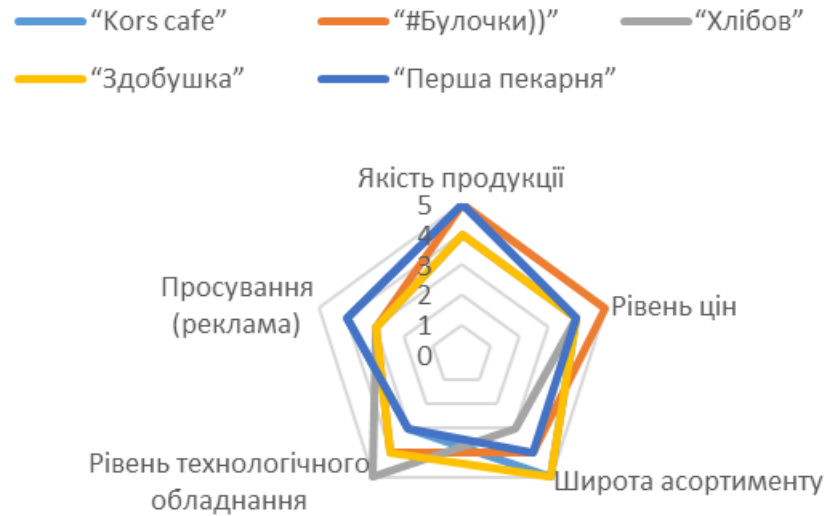


Рис. 2.9 Багатокутник конкурентоспроможності «Kors cafe»

Джерело: власна розробка автора

Порівняння закладу «Kors cafe» з основними конкурентами, дозволяє нам зробити висновки, що для підвищення конкурентоспроможності треба оновити технологічне обладнання закладу, а саме кавомашину та підвищити впізнаваність закладу, активізувати рекламні заходи.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища «Kors cafe» та зовнішнього середовища розробимо SWOT-аналіз для виявлення конкурентних переваг закладу та майбутніх стратегічних рішень (табл. 2.9).



## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі ми провели загальну характеристику закладу «Kors cafe», дизайн приміщення, організаційну структуру, асортимент продукції, оцінили його господарську діяльність, конкурентну позицію тощо.

Також ми визначили зміст поняття ресторанний бізнес - це складова туристичної сфери, що спрямована на задоволення потреб туристів та населення, що проживає на цій території, у вигляді харчування. Провели дослідження ринку громадського харчування і виявили динаміку зменшення росту кількості закладів в Україні та виявили фактори, які суттєво впливають на розвиток ресторанного бізнесу.

В роботі нами було проведено дослідження конкурентної позиції «Kors cafe», виявлені сильні та слабкі сторони закладу, загрози та можливості зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу, а також був складений багатокутник конкурентоспроможності для того, щоб наглядно побачити, які ми маємо конкурентні переваги і в чому треба наздоганяти наших конкурентів.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ «KORS SAFE»

#### 3.1 Вибір конкурентної стратегії «Kors safe»

Для будь-якого підприємства, яке бажає отримувати прибуток, збільшувати обсяги реалізації та власну частку на ринку, розширяти цільову аудиторію, посилювати свої позиції на ринку, надважливим є вибір і реалізація ефективної конкурентної стратегії.

В результаті проведеного аналізу в другому розділі нашої роботи, ми встановили, що «Kors safe» здійснює свою діяльність у сфері надання послуг харчування та обслуговування напоями, здійснює власне виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів. Велику роль у формуванні прибутковості сучасних кав'ярень-кондитерських відіграє сегмент «кавові напої», наш заклад не є виключенням, адже ці позиції в асортименті є високорентабельними. Пропонуємо приділити увагу розвитку саме цієї номенклатурної групи продукції. Отже, для того, щоб обрати найбільш ефективну конкурентну стратегію для «Kors safe», спочатку необхідно детальніше проаналізувати вітчизняний ринок кави.

Кава - це напій, що виготовлений з насіння плодів зерен кавового дерева або невеликого вічнозеленого дерева, яке вирощується лише у тропічних лісах. Тому саме ці країни-виробники визначають світові тенденції споживання кави.

Світовий ринок кави активно зростає, якщо в 2020 році він оцінювався у 102,02 млрд доларів США, то за прогнозами аналітично-консалтингової фірми «Mordor Intelligence», складений річний темп приросту (CAGR) досягне 4,28% впродовж прогнозованого періоду до 2026 року [27].

Світовий експорт зеленої кави в серпні 2022 р. становив 8,83 млн. мішків (вага мішка дорівнює 60 кг), що у порівнянні з 2021 р. 9,17 млн. мішків (на 3,7% менше). Спад експорту зеленої кави був характерний для усіх видів кави, за

винятком Brazilia Naturals, де спостерігається зростання на 7,1% у серпні 2022 року в порівнянні з 2021 р., про що стверджується спеціалізованою організацією International Coffee Organization [28].

З початку пандемії COVID-19 ринки імпорту та споживання кави в країнах Європи, Америки та Азії переживають кризу. Уряди були змушені запровадити карантин і соціальне дистанціювання в своїх країнах, що мало величезний вплив на споживання кави в кафе, кав'ярнях та інших закладах, які пропонують споживачам кавові напої. Звичайно, найбільше від зниження споживання страждають світові лідери з виробництва кави (рис. 3.1) [29].

Як показано на рисунку, більше третини загального обсягу кавових зерен вирощується в Бразилії (39%), оскільки Бразилія має всі кліматичні умови, придатні для вирощування цього виду продукту. Вона виробляє 12 мільйонів мішків зеленої кави на рік, тому досі займає лідируючі позиції серед світових виробників з приблизно 10,5 мільйонами мішків готової кави. Далі йде В'єтнам, Колумбія та Індонезія.



Рис. 3.1 Найбільші світові виробники кави у 2022 році

Джерело: розроблено на основі [29].

Ринок кави залежить саме від розташування регіонів, де вирощується найбільше зерен, оскільки відповідні кліматичні умови охоплюють основні країни Північної Америки, Європи та Азії.

Український ринок кавових напоїв формується під впливом розвитку ринку кавових зерен. Для початку дослідження ринку кавових напоїв, необхідно проаналізувати обсяги кави в структурі українського імпорту та експорту у 2020-2021 роках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Структура експорту-імпорту кави в Україні впродовж 2020-2021 років

Назва показника	Експорт				Імпорт			
	2020 р. млн. дол.	2021 р. млн. дол.	2021 р. у % до 2020 р.	У % до загаль- ного обсягу	2020 р. млн. дол.	2021 р. млн. дол.	2021 р. у % до 2020 р.	У % до загаль- ного обсягу
Усього	49191,8	68072,3	138,4	100,0	54336,1	72843,1	134,1	100,4
Кава	15,0	15,9	105,9	0,0	251,3	266,7	106,1	0,4
Частка,%	0,03	0,02	-	-	0,46	0,37	-	-

Джерело: [30]

Отже, можна зробити висновок, що Україна імпортує більше кави, ніж експортує, оскільки вирощувати кавові зерна в існуючих природних умовах у нашій країні неможливо.

З табл. 3.1 ми бачимо, що у 2020 році обсяг експорту сягав 15,0 млн дол., тоді як у 2021 році експорт кави зріс і його розмір становив 15,9 млн дол. Аналізуючи динаміку імпорту кави, можна зробити висновки, що обсяг імпорту збільшився з 251,3 млн дол. у 2020 р. до 266,7 млн доларів США у 2021 р. Частка експорту кави знизилась від 0,03 % до 0,02 %, відповідно частка імпорту становила 0,46% у 2020 р. та 0,37% у 2021 році. Ввезення кавових зерен в Україну в разі перевищує вивезення, даний процес покупки з-за кордону спрямований на задоволення внутрішніх споживчих потреб. Як вже зазначалось, Україна в даній сфері господарювання є повністю імпортозалежною, оскільки відсутне

вирощування вказаної культури на її території, причиною цього є невідповідні природно-кліматичні умови.

Інтригує те, що Україна займається експортом кави, хоча не вирощує каву в зернах. Тим не менш, в Україні є багато підприємств з переробки кави, які використовують імпортні кавові зерна. В країні понад 1,5 тисячі таких підприємств. Продукція: «Джеміні», «Кава зі Львова», «Галка», «Віденська кава», «Жокей» – одні з найвідоміших брендів кави, які виробляються в Україні. Вивчення динаміки експорту кави дозволяє зробити висновок, що його обсяг зростає завдяки тому, що компанії-виробники кави розширюють свою міжнародну торгівлю та шукають нових клієнтів на світовому ринку кави.

Щоб досягти успіху на ринку кави, виробники повинні мати широку дистриб'юторську мережу, пропонувати високоякісну продукцію з неповторним смаком, створити впізнаваний бренд, підтримувати доступні ціни, використовувати привабливу упаковку, забезпечувати відмінне обслуговування посередників, активно просувати свою продукцію та пропонувати широкий вибір варіантів [31].

Крім аналізу імпорту та експорту кавових зерен, важливо проаналізувати розвиток кавової індустрії у світі та Україні. Досліджувана галузь пройшла три етапи становлення, кожен з яких мав свої особливості, які вплинули на поточний стан кавового бізнесу.

Перша хвиля характеризується споживанням розчинної кави. Розчинна кава-це продукт, в якому кава готується заздалегідь, з якого повністю видаляється волога. В результаті цих дій виходить порошок, що містить кофеїн, який здалеку нагадує смак і аромат, які може надати свіжозварений кави. Скляні банки Nescafe та Jacobs були широко представлені на полицях супермаркетів. Крім того, популярним видом розчиненої кави в той час були кавові палички «2 в 1» або «3 в 1», що містять близько 1% кави, а решта - цукор, сухе молоко, стабілізатори і емульгатори. Тому, аналізуючи інформацію, можна зробити висновок, що під час

першої хвилі люди розглядали каву як масовий продукт і не акцентували увагу на її смаку та ароматі.

Наступним, не менш важливим етапом стала поява такої потужної мережі кав'ярень по всьому світу, як Starbucks. Завдяки маркетинговим зусиллям бренд став популярним і просував у маси напої на основі еспресо великої ємності, включаючи молоко, сиропи і різні види топінгу.

У 2000 році в Україні настала друга хвиля популярності кави, коли з появою більшої економічної стабільності почали розвиватися кав'ярні з кавовими машинами та напоями на основі еспресо. В той же період часу почали імпортувати свіжообсмажену каву з Європи, переважно від італійських виробників, а на полицях магазинів стали популярні такі бренди, як Lavazza, Movenpick, Dallmayr. Під час другої хвилі на перший план виходить задоволення від вживання кави, тому важливим елементом стало створення атмосфери кав'ярні і широкий вибір кавового меню.

Третя хвиля асоціювалася з кавою як мистецтвом. Цей період почався на початку 2000-х і отримав справжній розголос в останнє десятиліття. Третя хвиля робить акцент не на атмосфері навколо кави, а на самому напої, його смаку і ароматі. Він заснований на споживанні високоякісної кави, або specialty coffee, тобто кави, яка відома всім. Зростає популярність альтернативної кави: фільтра та подібних. Це означає, що серед тих клієнтів, які не є цільовою аудиторією «швидкої кави», а віддають перевагу професійним напоям, зростає поінформованість про нові трендові види кави. В залежності від країни походження зерен, висоти вирощування, способу обробки, основним гравцем на ринку обсмажування є вже не велика компанія, а "крафт-компанії", які працюють, щоб прищепити любов до кави, а не для того, щоб заробляти великі гроші.

Відповідно до інформації зі звіту хмарної системи автоматизації закладів Poster, що спирається на дослідженні близько тисячі українських кав'ярень, у традиційних кав'ярнях найбільш популярними напоями є американо, лате,

капучино та еспресо. В свою чергу, у кав'ярнях третьої хвилі гості найчастіше обирають лате, капучино, еспресо та фільтр-каву відповідно (рис. 3.2).

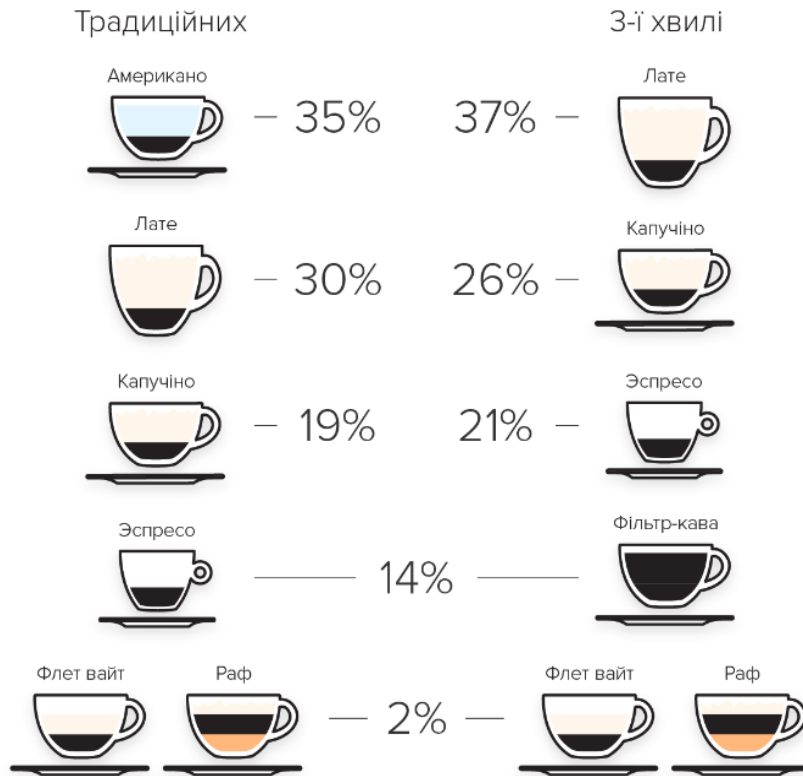


Рис. 3.2 Частка продажів найпопулярніших кавових напоїв у кав'ярнях

Джерело: [34]

Кавова індустрія України в останнє десятиріччя стрімко розвиватися. Український ринок характеризується стійким зростанням попиту на каву і кавові напої. Сьогодні купити каву можна на кожному кроці, тому кількість пропозицій зростає, однак конкуренція в кавовій індустрії посилюється, що позитивно позначається на якості продукції.

Переробка кавових зерен і споживання натуральної кави в Україні стрімко зростає. Цей ринок в Україні представлений великою кількістю невеликих операторів, які відкривають мобільні кав'ярні в місцях з високою відвідуваністю. Найбільш динамічно розвиваються сегментом є кавові острови, що пов'язано з невеликими початковими інвестиціями і коротким терміном окупності.

Споживання кави різко зросло в 2018-2019 роках, проте в 2020 році в порівнянні з 2019 роком воно скоротилося на 4,6 тис. тон. Зниження споживання кави через пандемію COVID-19 вплинуло на обмеження імпорту.

Сьогодні кав'ярня - це заклад ресторанної індустрії, де готують каву на новому рівні з індивідуальним підходом до кожного гостя. Створення кав'ярень по всій країні є одним із засобів просування країни, оскільки сучасні типи ресторанних закладів є мультиформатними.

Сегментація ринку кав'ярень України за типом закладів дозволила визначити, що за популярністю кавові островки, кав'ярні на колесах та великі стаціонарні заклади мають майже рівні частки – близько третини споживачів (рис. 3.3).

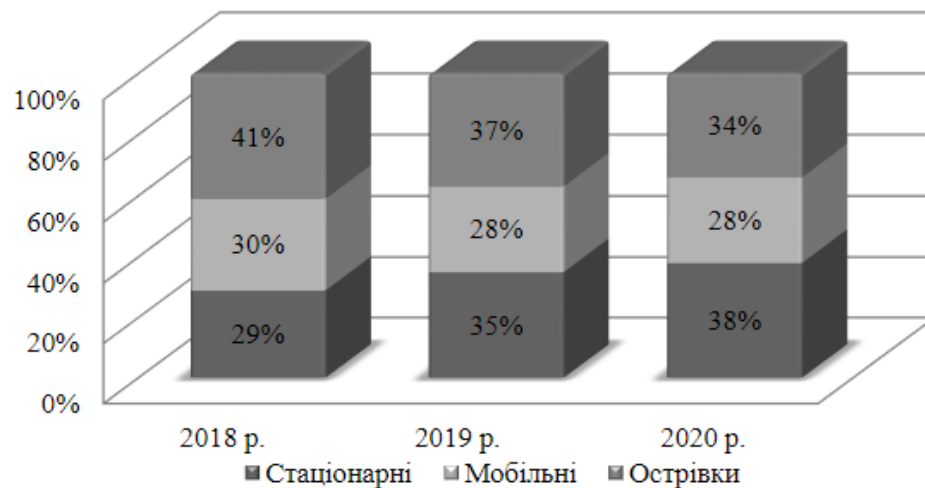


Рис. 3.3 Структура кав'ярень за форматом функціонування

Джерело: розроблено на основі [32]

Розглянемо, де українці найбільше споживають каву впродовж дня (рис. 3.4). Лідирують тут мобільні кав'ярні, на другому місці - кавові островки та на третьому місці – стаціонарні заклади.

При цьому слід зазначити, що лише 50% ринку припадає на споживання кави не вдома.

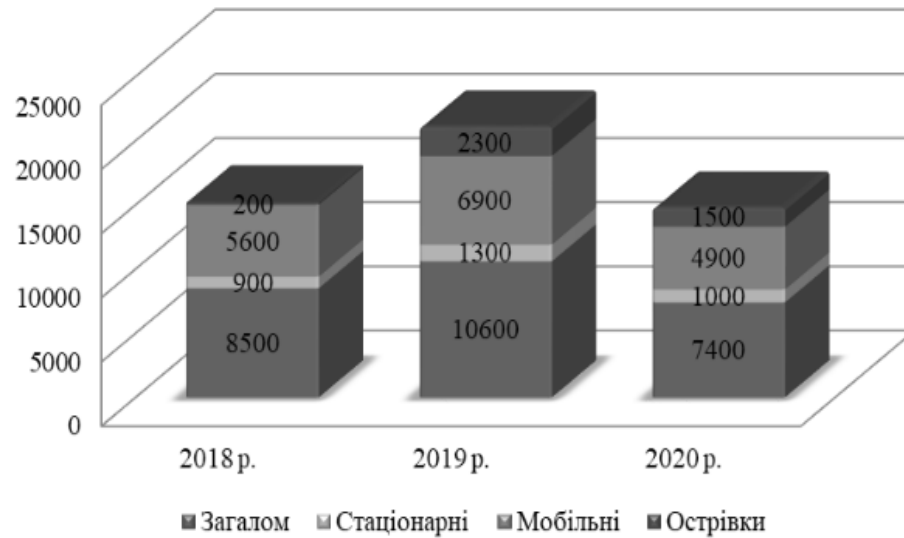


Рис. 3.4 Структура споживання кави у кав'ярнях за типом, одиниць/день  
Джерело: розроблено на основі [32]

На сьогодні на ринку України можна виділити два основні формати кав'ярень, які є найпопулярнішими:

- Традиційна кав'ярня, основними продуктами в якій є кава, чай і десерти. У таких закладах часто пропонують послуги самообслуговування. Сервіс полягає в тому, що споживач самостійно підходить до барної стійки, замовляє замовлення і сам себе обслуговує після отримання замовлення. Це найбільш зручний формат для споживачів.
- Інший формат, де в асортимент продукції крім кави та чаю, входять ще салати, інші страви та алкоголь. Такі заклади обслуговують за вищою ціною. Цей формат також затребуваний споживачами, тому кав'ярні активно розвиваються [33].

Вивчаючи структуру, варто також відзначити значне збільшення кількості закладів в 2019 році і їх скорочення в 2020 році. Спочатку таке зниження обсягу ринку було обумовлено впливом карантинних факторів, введених в країні для боротьби з поширенням вірусу COVID-19, а згодом причиною стало зниження споживання через розвиток бойових дій в країні. Однак, це тимчасове явище, і

кавова індустрія обов'язково повертається до зростання, демонструючи позитивну динаміку за рахунок розвитку мереж ресторанів, збільшення асортименту напоїв і підвищення культури споживання.

За даними Державної служби статистики України, роздрібні продажі кави в 2021 році досягли 788 000 млн грн, а в 2022 році вони знизилися до 771970 млн. грн, з яких 43% принесли мережеві кав'ярні і 57% немережеві. У Донецькій, Київській, Одеській, Харківській, Херсонській та Чернігівській областях кавовий бізнес зазнав найбільших збитків внаслідок руйнування ресторанів, автоматів з продажу кави та торгових об'єктів [30].

До найпопулярніших та найактивніших мереж у кавовому бізнесі Європи відноситься: Costa Coffee (3154 кав'ярні), Starbucks (2781 кав'ярні) та McCafe від McDonald's (2469 кав'ярні). Ці компанії покривають майже чверть всього ринку кав'ярень у Європі. Також великі мережеві кав'ярні існують і в Україні, це стосується і міста Одеси - вони задають рівень конкуренції на ринку, диктують тренди, мають значні фінансові можливості для впровадження інновацій та здійснення агресивних маркетингових дій.

Грунтуючись на вивчених джерелах, варто виділити таку закономірність поточного стану української кавової індустрії: з початку війни між Росією і Україною значна кількість підприємств зосередили своє виробництво на території західної України, щоб врятувати свій бізнес. В результаті припинення морських перевезень суднами в Чорному морі був припинений імпорт кавових зерен з 51 країни, що, потребувало переналагодження логістики постачань; маневреності у видах транспорту, що використовувались та попри збільшення тривалості в часі, це дозволило здійснювати подальший розвиток кавового бізнесу в країні.

На даний момент українські виробники віддають перевагу сертифікованій каві. Сертифікована кава - це гарантія високої якості продукту, оскільки кава схильна до значних забруднень. Багато органів сертифікації кави працюють над перевіркою процесу виробництва та ланцюга постачання кави. Зокрема,

сертифікат Fair Trade Certification, Rainforest Alliance Certification і UTZ Certification [29]. Сертифікація UTZ (міжнародна некомерційна організація) є найбільшою програмою сертифікації кави та какао. UTZ прагне зробити стійке сільське господарство нормою, заохочуючи фермерів використовувати екологічно чисті методи землеробства та керувати прибутковими фермами з урахуванням запитів споживачів кави та дбайливого відношення до природи. Незважаючи на минулі наслідки пандемії COVID-19 і загрози через військове вторгнення в Україну, тенденція до більш якісної та дорожчої кави продовжить зберігатися в найближчі роки.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, ми прийшли до висновку, що найбільш актуальною конкурентною стратегією для розвитку сегменту обслуговування кавовими напоями в «Kors cafe» є стратегія «слідування за лідером» за класифікацією Філіпа Котлера, адже наш заклад є досить конкурентоспроможним, але ще не має таких фінансових можливостей, щоб кинути виклик лідеру ринку.

### **3.2 Обґрунтування економічної ефективності заходів з реалізації конкурентної стратегії «Kors cafe»**

Для реалізації обраної конкурентної стратегії «слідування за лідером» за класифікацією Ф. Котлера, розвитку високорентабельної групи кавових напоїв в асортименті «Kors cafe» для покращення фінансового стану закладу, а також базуючись на проведеному SWOT-аналізі нами пропонується ряд заходів.

По-перше, провести маркетингові заходи. Для підвищення продажів серед існуючих і нових клієнтів важливо розробити програму лояльності. Це дозволить досягти одразу декількох позитивних ефектів:

- збільшення середнього чеку: з одного боку, гість витрачає більше, щоб отримати вигоду, з іншого, він приводить своїх знайомих і друзів, щоб отримати вигоду;

- збільшення відвідуваності, адже гість вважає за краще йти в ті місця, де його чекає вигода. Знову ж таки, не один, а з колегами або друзями;
- розширення кола постійних клієнтів;
- збільшення числа повторних відвідувань.

Нами пропонується акція «отримай кожну шосту чашку кави в подарунок». Під подарунком мається на увазі будь-який напій за ціною до 40 грн (отже, це може бути еспreso, американо, американо з молоком, еспreso з молоком). Для цього було розроблено картку програми лояльності, яка буде видаватись усім відвідувачам кав'ярні протягом року (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Картка програми лояльності

Джерело: власна розробка автора

Для реалізації програми лояльності, необхідно замовити друк карток. Планується роздача близько 400 карток лояльності щомісяця. Таким чином, потрібно замовити 5000 карток. Друк 5000 екземплярів картки замовляємо в рекламному агентстві повного циклу «Vmeste». Витрати складуть 2000 грн.

Також для збільшення товарного обороту закладу та залучення до програми лояльності необхідно замовити послугу промоутера. Найбільш ефективно проводити роздачі в години пік, коли великі потоки автомобілів і людей прямують з певних районів (з дому на роботу або з роботи додому) в конкретні місця. Це, так звані, добові міграції населення міста. Планується проводити роздачу флаєрів з 8 до 10 години ранку та з 17 до 19 години вечора в будній день, а також з 9 до 11

ранку і з 16 до 18 вечора у вихідні дні. В інший час віддача від рекламної кампанії значно знижується. Середня кількість листівок, яку роздають в цей час приблизно 100-200 примірників на годину. Для реалізації даного заходу нам потрібно розробити креативний дизайн рекламних листівок, тому що вони мають зацікавити людей та мотивувати відвідати наш заклад. Найголовніше у виробництві флаєрів - це не лише дизайн, а й інформативність. На кожному флаєрі повинні бути розставлені смислові акценти і виділені важливі елементи, він не повинен бути надмірно яскравим або перевантажений картинками чи текстом. Наш флаєр буде розроблено у фірмових кольорах із зазначенням назви «Kors cafe» та QR коду для посилання на сторінку кав'ярні в мережі Instagram на тильній стороні, а на оборотній стороні буде надрукований асортимент і ціни на кавові напої. Дизайн і друк флаєрів (розмір 99\*210 мм, мелований папір 130 г/м<sup>2</sup>) ми замовимо в рекламному агентстві повного циклу «Vmeste».

«Kors cafe» має досить вигідне розташування, кав'ярня знаходиться в спокійному районі поруч із житловими комплексами, школою, дитячим садочком, управлінням соціального захисту населення в Суворовському районі, північним ринком, відділенням Нової пошти, молодіжним сквером. Радіус роботи промоутера – 1 км від закладу. Це дозволить працювати на цільову аудиторію - офісні робітники, школярі, батьки з дітьми на прогулянці.

На промоутері буде надягнена накидка фірмового кольору з написом «Kors cafe», він буде запрошувати в наш заклад, а також сповіщати про актуальні акції, що висвітлені на сторінці кав'ярні в мережі Instagram, та пропонувати перейти на неї та підписатись.

Роздачу флаєрів планується проводити з травня по серпень та у листопаді і березні. Проводячи цей захід у зазначений час ми зможемо збільшити продажі у низький сезон, а у листопаді та березні нагадати про кав'ярню офісним співробітникам. Захід планується проводити 8 днів на місяць: 4 рази у будній день

з 8 до 10 години ранку та з 17 до 19 години вечора, а також 4 рази у вихідний день з 9 до 11 ранку і з 16 до 18 вечора.

Розрахуємо місячні витрати на захід. Послуги промоутера = 8 днів\*4 години\*погодинна оплата промоутера =  $8*4*50 = 1600$  грн/місяць. Кількість листівок = 8 днів\*4 години\*часові витрати листівок =  $8*4*150 = 4800$  шт. Рекламне агентство повного циклу «Vmeste» пропонує виготовити тираж 5000 штук листівок за 2600 грн.

Таким чином, місячні витрати на проведення роздачі флаєрів складуть:  $1600+2600 = 4200$  грн або разом за 6 місяців:  $4200*6 = 25200$  грн

По-друге, для підвищення конкурентоспроможності нашого закладу пропонується відкриття літнього майданчику. На ньому гості «Kors cafe» зможуть насолоджуватися кондитерськими виробами та кавовими напоями у теплу пору року. Перед закладом є площа, на якій можна вдало розташувати 5 столиків на 4 посадкові місця, тобто ми отримаємо збільшення місткості закладу на 20 місць. Як вже зазначалось раніше, однією з категорій гостей нашого закладу є батьки з дітьми, тому біля літнього майданчику планується розмістити дитячу ігрову зону (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Схематичний вигляд літнього майданчику

Джерело: власна розробка автора

Витрати, що можуть бути понесені на організацію літнього майданчику «Kors safe» представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Витрати на відкриття літнього майданчику

Стаття витрат	Сума, грн
Вуличні меблі (5 комплектів: 1 стіл, 4 стільця)	5*4500=22500
Вуличні парасольки (5 одиниць)	5*3000=15000
Дитячий майданчик	22000
Всього	59500

Джерело: власна розробка автора

По-третє, запропоновані вище заходи направлені на збільшення числа клієнтів «Kors safe», однак, варто зауважити, що вже сьогодні у закладу є проблема із недостатністю наявних виробничих потужностей, що пов'язано із застарілим обладнанням, а саме кавомашиною. Вона є ключовим фактором, адже велика частка людей, коли бачать чергу навіть не стають в неї, щоб замовити собі напій. Оновлення кавомашини вирішить питання із швидкістю приготування напоїв, і, як результат, із швидкістю обслуговування гостей.

На даний момент у закладі використовують кавомашину «Faema 92e», ми пропонуємо її оновити на більш сучасну та модифіковану модель «Faema emblema s3 gr». Порівняння характеристик двох моделей представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Порівняльна характеристика обладнання

Тип професійної кавомашини	«Faema 92e»	«Faema emblema s3 gr»
Тип призначеної кави	Мелена	Мелена
Тип управління	Електронний	Напівавтомат
Тиск помпи	15 бар	18 бар
Об'єм бойлера	11	17
Споживча потужність	5100 Вт	5800 Вт
Номінальна напруга	220 В	380 В
Тип приготування	Ручний	Ручний
Кількість груп	2	3
Розмір (ш/в/г)	72/52/56 см	100/56/70 см
Ціна	39000 грн	79000 грн

Джерело: власна розробка автора

Планується продати стару кавомашину і таким чином заощадити на придбанні нової. Витрати на доставку та налагодження роботи нової кавомашини становлять 5% від вартості:  $79000 * 5\% = 3950$  грн

Отже, для фінансування проекту, а саме покриття витрат на маркетингові заходи, на організацію літнього майданчику з дитячою ігровою зоною та на заміну застарілого обладнання планується взяти кредит у розмірі (інвестиції):  $(2000 + 25200) + 59500 + (79000 - 39000) + 3950 = 130650$  грн. Для кредитування було обрано програму «КУБ» від КБ «ПриватБанк» на один рік з червня 2024 року. Умови кредитування представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Умови кредитування

Показник	Характеристика
Вид кредиту	Невідновлювана кредитна лінія
Сума фінансування	від 100 тис. до 4 млн грн
Процентна ставка	UIRD 3m + 7%, тобто $13,81 + 7 = 20,81\%$ річних
Строк кредитування	Від 1 до 3 років із можливістю дострокового погашення без комісії

Джерело: <https://kub.pb.ua/kreditny-programi>

Розрахунок процентів по кредиту представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Проценти по кредиту, грн

Платежі	Сума платежу за розрахунковий період	Погашення основної суми кредиту	Проценти за користування кредитом (20,81% річних)	Залишок
01.06.2024	13 228,71	10887,50	2341,21	119 762,50
01.07.2024	12 964,38	10887,50	2076,88	108 875,00
01.08.2024	12 838,51	10887,50	1951,01	97 987,50
01.09.2024	12 643,41	10887,50	1755,91	87 100,00
01.10.2024	12 397,96	10887,50	1510,46	76 212,50
01.11.2024	12 253,21	10887,50	1365,71	65 325,00
01.12.2024	12 020,34	10887,50	1132,84	54 437,50
01.01.2025	11 863,00	10887,50	975,50	43 550,00
01.02.2025	11 667,90	10887,50	780,40	32 662,50
01.03.2025	11 416,16	10887,50	528,66	21 775,00
01.04.2025	11 277,70	10887,50	390,20	10 887,50
30.04.2025	11 070,01	10887,50	182,51	-
Всього	145 641,29	130 650,00	14 991,29	

Джерело: складено автором

Для розуміння економічної доцільності реалізації проекту, проведемо оцінку його інвестиційної привабливості.

В таблиці 3.6 представлена внутрішня інформація підприємства стосовно ціни, собівартості кавових напоїв, а також обсягу продажів за місяць.

Таблиця 3.6

## Інформація щодо кавових напоїв «Kors cafe»

Напій	Кількість проданих одиниць напою за місяць	Ціна напою, грн	Собівартість напою, грн
Лате мал.	2100	45	30,6
Лате вел.	340	50	46
Американо	1200	35	15,2
Американо с молоком	350	40	16,4
Еспрессо	360	35	12,2
Еспрессо с молоком	150	40	13,4
Капучіно мал.	2400	45	24,8
Капучіно вел.	1200	60	39
Флет Уайт	900	60	35,2
Венський вальс	60	60	37,6
Kors	90	70	48,6
Допіо	120	45	25,6
Какао мал.	600	45	18,6
Какао вел.	240	50	29,4

Джерело: дані підприємства

Користуючись інформацією із табл. 3.6 розрахуємо дохід від реалізації. Дохід від реалізації = Обсяг \* Ціна за одиницю = 474,4 тис. грн. Очікується, що дохід від реалізації після проведення заходів збільшиться на 15%, тобто  $474,4 * 1,15 = 545,56$  тис. грн. Розмір відхилення становить  $545,56 - 474,40 = 71,160$  тис. грн

Поточні витрати = Обсяг \* Собівартість одиниці = 276,2 тис. грн. У зв'язку зі збільшенням обсягу, собівартість також збільшиться пропорційно (на 15%), а також зросте за рахунок запланованих витрат на маркетинг ( $27,2/6 = 4,53$  тис. грн) і через амортизацію ( $138,5/5$  років експлуатації/ $12$  місяців =  $2,31$  тис. грн):

$276,2 * 1,15 + 4,53 + 2,31 = 324,472$  тис. грн. Розмір відхилення становить  $324,472 - 276,2 = 48,272$  тис. грн.

Прибуток від реалізації =  $\Delta$  Дохід від реалізації –  $\Delta$  Поточні витрати =  $71,160 - 48,272 = 22,888$  тис. грн

Чистий прибуток = Прибуток від реалізації – Податок на прибуток (18%) =  $22,888 * 0,82 = 18,768$  тис. грн

Чистий прибуток після виплати відсотків по кредиту = Чистий прибуток – Відсотки по кредиту =  $18,768 - 2,341 = 16,427$  тис. грн

Чисті грошові надходження = Чистий прибуток, що залишається після виплати відсотків по кредиту + Амортизаційні відрахування =  $16,427 + 2,31 = 18,736$  тис. грн

Приведені чисті грошові надходження за рік = Чисті грошові надходження за рік \* Коефіцієнт дисконтування =  $260,234 * 0,800 = 208,187$  тис. грн

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування за формулою:

$$КД = 1 / (1 + d)^n, \text{ де}$$

d — ставка дисконтування (25% річних);

n — термін реалізації проекту (змінюється кожного року).

$$КД_1 = 1 / (1 + 0,25)^1 = 0,800$$

Сумарний чистий приведений дохід по проекту складає 208,187 тис. грн.

Розрахований грошовий потік по проекту представлено в табл. 3.7. Строк реалізації проекту – 1 рік.

Далі проаналізуємо економічні показники привабливості проекту, щоб остаточно впевнитися в ефективності його впровадження.

Таблиця 3.7

## Грошовий потік по проекту, тис. грн

Показники	06.2024	07.2024	08.2024	09.2024	10.2024	11.2024	12.2024	01.2025	02.2025	03.2025	04.2025	05.2025	Разом за рік
Дохід від реалізації	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	71,160	853,920
Поточні витрати	48,272	48,272	48,272	43,738	43,738	48,272	43,738	43,738	43,738	48,272	43,738	48,272	552,060
Амортизаційні відрахування	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	2,308	27,700
Відсотки за кредит	2,341	2,077	1,951	1,756	1,510	1,366	1,133	0,976	0,780	0,529	0,390	0,183	14,991
Прибуток від реалізації	22,888	22,888	22,888	27,422	27,422	22,888	27,422	27,422	27,422	22,888	27,422	22,888	301,860
Чистий прибуток	18,768	18,768	18,768	22,486	22,486	18,768	22,486	22,486	22,486	18,768	22,486	18,768	247,525
Чистий прибуток після виплати відсотків по кредиту	16,427	16,691	16,817	20,730	20,976	17,402	21,353	21,510	21,706	18,239	22,096	18,586	232,534
Чисті грошові надходження	18,736	19,000	19,126	23,038	23,284	19,711	23,661	23,819	24,014	20,548	24,404	20,894	260,234
Коефіцієнт дисконтування 25%													0,800
Приведені чисті грошові надходження													208,187
Сумарні чисті грошові надходження													208,187

Джерело: складено автором

Знайдемо чистий приведений дохід (NPV) по проекту.

$$NPV = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

де  $P_k$  – грошові надходження;

$r$  – дисконтна ставка;

$k$  – порядковий номер року;

$n$  – тривалість життєвого циклу проекту;

$IC$  – капітальні вкладення

$$NPV = 208,187 - 130,650 = 77,530 \text{ тис. грн}$$

Індекс дохідності розраховується за формулою:

$$ID = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$$

$$ID = 208,187/130,650 = 1,59$$

Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}}, \text{ де}$$

$\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$  — середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 130,650/208,187 = 0,63 \text{ року}$$

Реалізація проекту доцільна, бо строк окупності інвестицій у межах прийнятого строку оцінки проекту.

Останнім кроком проведемо аналіз конкурентоспроможності «Kors cafe» після проведення заходів. Знову використаємо для цього метод побудови багатокутника конкурентоспроможності (рис. 3.7).

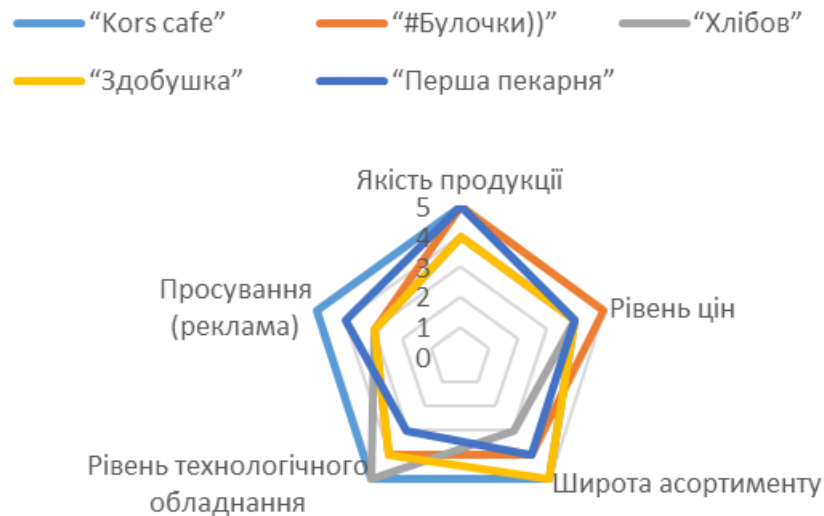


Рис. 3.7 Багатокутник конкурентоспроможності «Kors cafe» після проведення заходів

Джерело: власна розробка автора.

Із багатокутника конкурентоспроможності «Kors cafe» після проведення заходів можна зробити висновки, що конкурентна позиція закладу покращилась: підвищилася оцінка критерію «рівень технологічного обладнання» та «просування (реклама)».

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи ми розглянули сучасні шляхи удосконалення конкурентної стратегії кав'ярень, а саме для закладів, що працюють у форматі «з собою». Ми визначили, що у галузі переважають такі основні тенденції: екологічність, професіоналізм, розвиток нового формату мікро-обсмажників кави, застосування інструментів діджиталізації, використання натуральних інгредієнтів у напоях, автоматизація та стабільність.

Також ми визначили, що «Kors cafe» слід використовувати у своїй діяльності стратегію «слідування за лідером» за класифікацією Філіпа Котлера. Для підтримки обраної стратегії ми запропонували провести маркетингові заходи, що будуть включати у себе введення програми лояльності та роздачу флаєрів,

здійснити відкриття літнього майданчику із організацією дитячої ігрової зони та закупити нову більш потужну та швидку кавомашину. Для реалізації нашої стратегії потрібні інвестиції у розмірі 130,650 тис. грн, що були взяті в кредит.

Чистий приведений дохід від реалізації проекту складе 77,530 тис. грн. Кожна вкладена гривня принесе нам 1,59 грн. Повністю проект окупиться через 0,63 року або 7,56 місяців, при терміні реалізації проекту 12 місяців. Таким чином, згідно розрахунків, реалізація заходів є доцільною.

За допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності ми дослідили покращення після впровадження заходів наступних показників кав'ярні: «рівень технологічного обладнання» та «просування (реклама)».

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розглянуто формування конкурентної стратегії закладу «Kors cafe». Відповідно до поставленої у роботі мети та окреслених завдань було отримано наступні результати:

Було досліджено сутність зміст і поняття «конкурентна стратегія». Конкурентна стратегія - є основою конкурентної поведінки компанії на ринку та описує схему забезпечення переваги над конкурентами. Конкурентна стратегія фокусується на управлінських діях і підходах, спрямованих на створення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку в певній сфері бізнесу.

Основними етапами процесу розробки конкурентної стратегії є: чітко визначені місії та цілі діяльності організації; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; сформована мета творення стратегії; планування реалізації стратегії та її впровадження; поточний та фінальний аналіз ефективності стратегії, на користь якої був зроблений вибір.

Розробка конкурентної стратегії повинна відповідати таким принципам: врахування конкуренції; пристосування до змін довколишнього середовища; врахування мети; використання конкурентних переваг компанії.

Було проведено аналіз господарської діяльності «Kors cafe», досліджена загальна характеристика та багато факторів, таких як: місцезрештування, організаційна структура закладу, перелік видів господарської діяльності, дизайн приміщення закладу, найпопулярніші позиції меню, тощо.

Проаналізували вітчизняні ринки ресторанного бізнесу та кавових напоїв, тому, що на основі аналізу прийшли до того, що напрямок з виготовлення кавових напоїв є досить прибутковим для нашого закладу.

Провели порівняльну характеристику відносно основних конкурентів за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, і провели SWOT-аналіз.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, ми прийшли до висновку, що найбільш актуальною конкурентною стратегією для розвитку сегменту обслуговування кавовими напоями в «Kors cafe» є стратегія «слідування за лідером» за класифікацією Філіпа Котлера, адже наш заклад є досить конкурентоспроможним, але ще не має таких фінансових можливостей, щоб кинути виклик лідеру ринку.

Для реалізації обраної конкурентної стратегії «слідування за лідером» за класифікацією Ф. Котлера, розвитку високорентабельної групи кавових напоїв в асортименті «Kors cafe» для покращення фінансового стану закладу, а також базуючись на проведеному SWOT-аналізі нами пропонується ряд заходів : створення системи лояльності , послуги промоутера з роздачі флаєрів, оновлення кавомашини та створення літнього майданчика. Всі запропоновані заходи були фінансово обґрунтовані та вигідними для нашого закладу .

Після впровадження всіх заходів було повторно досліджений багатокутник конкурентоспроможності, результати якого нам вказали на те, що наші показники вирости, а становище в порівнянні з конкурентами покращилось.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Научний журнал «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №4 . – 2022. – 40с.
2. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors. — N. Y.: Free Press, 1980.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
5. Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоєв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
8. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. - 284 с
11. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003.-1200 с.
12. Азоєв Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. – 256 с.

13. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р. – М. : НІРРО, 2005. – 727 с
14. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004.– 336 с.
15. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавництво Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2011.
16. Зинченко О.А., Малышко Ю.Д. (2016). Разработка методов анализа микросреды предприятия на примере предприятия аптечной отрасли , 280-286 с.
17. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.
18. Ярмолюк Д. І. Ресторанний бізнес в Україні: сучасність та перспективи.– 2021. – Житомир.
19. Кононенко Т.П. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – Вип. 1 (25). – С. 304-312.
20. Міщенко Н.Г. Сучасні тенденції типізації закладів ресторанного господарства та перспективи їх ефективного функціонування / Н.Г. Міщенко, О.О. Лейзерук, В.В. Добоні // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 16. – С. 58-62.
21. Самодай В.П. Організація ресторанної справи: навч. посіб. / В.П. Самодай, А.І. Кравченко. – Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2015. – 424 с.
22. Воловельская И.В. Анализ ресторанного бизнеса в мире и Украине / И.В. Воловельская, Е. Калинковская, А. Гончарова // Вісник економіки транспорту і промисловості. –2017. – № 59. – С. 265-270.

23. Кучечук Л. В. Види та особливості ефективної Інтернет-реклами закладів ресторанного бізнесу // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернетконф. (м. Київ, 8–9 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 50–54.
24. Коронавирус: как украинские рестораторы ведут бизнес в условиях пандемии. URL: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic>
25. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів, 2020. С. 203–205.
26. Kateryna Zaychenko ANALYSIS OF THE MAIN DEVELOPMENT TRENDS OF RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE / Viktor V. Shatskov – 2019 – Odesa
27. MordorIntelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/coffee-market>
28. International Coffee Organization. URL: <https://icocoffee.org/what-we-do/world-coffee-statistics-database/>
29. Громик О. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. № 2. т. 5. С. 250-266.
30. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Сворень О.М. Дослідження галузевої структури на ринку кави України. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 63. С.62-67.
32. Сергій Корецький керував мережею WOG. Хто він такий. ForbesUkraine. URL: <https://forbes.ua/company/sergiy-koretskiy-keruvav-odnieyu-z->

naybilshikh-kompaniy-ukraini-wog-teper-vin-bude-sviy-nevelikiy-kavoviy-biznes-i-ni-pro-shcho-ne-shkodue-10092021-2361

33. Чан Т. С., Юдіна Н. В. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. Сер. Економіка і менеджмент. 2017. No 11. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22583/1/2017-11\\_3-11.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22583/1/2017-11_3-11.pdf)

34. Найпопулярніші кавові напої в Україні – дослідження. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/283329-naypopulyarnishi-kavovi-napoyi-v-ukrayini-doslidzhennya>

35. Великий гід з українських кав'ярень. URL: <https://forbes.ua/company/velikiy-gid-po-ukrainskiy-kavi-khto-volodiv-naybilshoyu-kavovoyu-merezheyu-v-ukraini-u-2023-rotsi-aroma-okko-chi-mcdonalds-zalezhit-vid-formatu-08032024-19432>

36. Кращі кав'ярні України 2021 за версією премії "Сіль": повний список. URL: <https://informato.r.ua/uk/krashchi-kav-yarni-ukrajini-2021-za-versiyeyu-premiji-sil-povniy-spisok>

37. Інстаграм сторінка «Kors cafe» URL: <http://www.instagram.com/kors.cafe/>

38. Інстаграм сторінка «#булочки)» URL: [https://www.instagram.com/bulochki\\_pekarnya/](https://www.instagram.com/bulochki_pekarnya/)

39. Інстаграм сторінка «Здобушка» URL: <https://www.instagram.com/zdobushka/>

40. Інстаграм «Перша пекарня» сторінка URL: <https://www.instagram.com/pptm.ukraine?igsh=ZzhqNnNwZ3JvMzg5>

41. Інстаграм «Хлібов» сторінка URL: [https://www.instagram.com/hlebov\\_odessa?igsh=MTFjeWhudnBhcXdlnQ==](https://www.instagram.com/hlebov_odessa?igsh=MTFjeWhudnBhcXdlnQ==)