

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ доцент Дацишин М. Б.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

на тему: Дослідження конкурентного середовища підприємства(на прикладі
«Кафе Ринок»)

Студента 4 курсу, групи МТ-41
спеціальності 075 «Маркетинг»
Самойлова Андрія Євгеновича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Дацишин Маркіян Богданович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Назарчук Богдан Андрійович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
в.о. комерційного директора ТзОВ «НВП «Гетьман
(науковий ступінь, вчене звання, або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	маркетингу та аналітичної економіки
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри маркетингу та
аналітичної економіки

_____ Дацишин М.Б.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я **СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Самойлову Андрію Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **«Дослідження конкурентного середовища підприємства(на
роботи: прикладі «Кафе Ринок»)**

Керівник
роботи:

Дацишин Маркіян Богданович

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис., табл. – теоретичні засади дослідження конкурентного середовища
підприємства

Рис. 2.1 і табл. 2.1 - аналіз конкурентного середовища «Кафе Ринок»

Рис., табл. – рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності «Кафе Ринок»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студент

(підпис)

Самойлов А.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Дацишин М.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Самойлов А.Є. Аналіз конкурентного середовища мережі закладів громадського харчування «Каферинок» у Львові. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавра за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 61 сторінок, включаючи 1 таблицю, 1 рисунок.

У роботі розглянуто теоретичні засади аналізу конкурентного середовища підприємства, проведено ґрунтовне дослідження ринку громадського харчування у місті Львів, здійснено детальний аналіз конкурентів мережі «Каферинок» із використанням кількісних показників, а також виконано SWOT-аналіз підприємства. На основі отриманих даних розроблено стратегічні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності «Каферинок», включаючи заходи з розширення мережі, цифрової трансформації, оптимізації ланцюгів постачання та підвищення клієнтської лояльності.

Результати дослідження можуть бути використані для формування конкурентної стратегії підприємства у сфері громадського харчування в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: конкуренція, маркетинг, SWOT-аналіз, заклади харчування, Львів, стратегія розвитку, цифровий маркетинг, клієнтський досвід, франчайзинг, операційна ефективність.

ANNOTATION

Samoylov A.Y. Analysis of the Competitive Environment of the «Kaferynok» Chain of Public Catering Establishments in Lviv. Manuscript.

Research paper submitted for the Bachelor's degree in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 075 "Marketing". Lviv, 2025. The total volume of the thesis is 61 pages, including 1 table and 1 figure.

The paper examines the theoretical foundations of analyzing the competitive environment of an enterprise and presents an in-depth study of the public catering market in Lviv. A detailed analysis of the main competitors of the «Kaferynok» chain is conducted, using quantitative indicators, and a comprehensive SWOT analysis of the enterprise is performed. Based on the obtained data, strategic recommendations have been developed to enhance the competitiveness and operational efficiency of «Kaferynok». These include measures aimed at expanding the network, digital transformation, optimization of supply chains, and increasing customer loyalty.

The results of the research can be applied to the formation of a competitive strategy for enterprises in the public catering sector operating in a dynamic market environment.

Keywords: competition, marketing, SWOT analysis, catering establishments, Lviv, development strategy, digital marketing, customer experience, franchising, operational efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та значення конкурентного середовища підприємства.....	9
1.2 Основні підходи до аналізу конкурентного середовища.....	13
1.3 Методи оцінки конкурентоздатності підприємства.....	16
Висновок до I розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА «КАФЕ РИНОК»	23
2.1 Загальна характеристика «Кафе Ринок»: історія створення та розвитку, концепція та місія, асортимент, цільова аудиторія.....	23
2.2 Огляд ринку громадського харчування у Львові.....	27
2.3 Аналіз основних конкурентів «Кафе Ринок».....	33
2.4 SWOT-аналіз «Кафе Ринок»: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.....	36
Висновок до II розділу.....	42
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО- ЗДАТНОСТІ «КАФЕ РИНОК».....	45
3.1 Узагальнення результатів аналізу конкурентного середовища.....	45
3.2 Розробка стратегічних рекомендацій для «Кафе Ринок».....	48
3.3 Пропозиції щодо впровадження конкретних заходів для зміцнення конкурентних позицій.....	58
Висновок до III розділу.....	67
ВИСНОВОК.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, високої динаміки змін у сфері технологій, споживчих уподобань та конкурентних відносин, ключовим чинником виживання та розвитку будь-якого підприємства є його здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, ефективно реагувати на виклики ринку та реалізовувати конкурентоспроможну стратегію. Особливо це стосується галузі громадського харчування, яка характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю попиту, а також зростаючими очікуваннями споживачів щодо якості продуктів, сервісу, інноваційних рішень і брендової ідентичності.

Однією з характерних ознак українського ринку HoReCa останніх років є інтенсивний розвиток локальних форматів закладів, орієнтованих на певну аудиторію. Львів як культурна столиця Західної України та потужний туристичний центр є важливим регіональним ринком, на якому сконцентрувалася значна кількість підприємств громадського харчування, що прагнуть поєднати унікальні концепції, локальну ідентичність і сучасні тенденції сервісу. Саме у цьому контексті дослідження конкурентного середовища стає не лише актуальним, а й необхідним інструментом для стратегічного управління підприємством.

Мережа «Кафеєринок» – відносно новий, але вже добре впізнаваний гравець на ринку львівських закладів громадського харчування. Її особливість полягає у поєднанні функцій кав'ярні, міні-маркету та локації з унікальною гастрономічною і культурною атмосферою. У зв'язку з цим аналіз конкурентного середовища цієї мережі є вкрай важливим для визначення її ринкових переваг, слабких місць, стратегічних можливостей і потенційних загроз.

Вивчення конкурентного середовища підприємства дозволяє не лише оцінити поточний стан справ на ринку, а й спрогнозувати можливі сценарії розвитку, сформулювати ефективну конкурентну стратегію, адаптуватися до

зовнішніх викликів і досягнути сталого зростання. У сучасних умовах економічної турбулентності, викликаній як глобальними факторами (зміни у споживчій поведінці, діджиталізація, зміна логістичних ланцюгів), так і локальними (повномасштабна війна в Україні, внутрішні міграційні процеси, падіння купівельної спроможності), аналіз середовища конкуренції є критичним фактором при ухваленні стратегічних управлінських рішень.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності науково обґрунтованого аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають конкурентну позицію мережі «Каферинок» у контексті ринку громадського харчування Львова. Важливим аспектом є також використання сучасних методів дослідження конкурентного середовища, зокрема SWOT-аналізу, аналізу Портера, порівняльної оцінки ключових гравців ринку тощо, що забезпечує комплексне і структуроване бачення конкурентної ситуації.

Метою дипломної роботи є дослідження конкурентного середовища мережі закладів громадського харчування «Каферинок» у місті Львові з урахуванням особливостей ринку, аналізу основних конкурентів, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні основи поняття конкурентного середовища, його значення у функціонуванні підприємств;
2. Охарактеризувати основні концепції конкуренції, які використовуються для аналізу ринкових взаємин;
3. Дослідити історію створення, місію, концепцію та асортиментну політику мережі «Каферинок»;
4. Провести огляд ринку громадського харчування у Львові, виділити його структуру, динаміку та ключові тенденції;
5. Проаналізувати основних конкурентів «Каферинок» з точки зору асортименту, цінової політики, формату та маркетингових стратегій;

6. Здійснити SWOT-аналіз підприємства як інструмент виявлення стратегічних пріоритетів;

7. Розробити обґрунтовані рекомендації щодо стратегічного розвитку та посилення конкурентних переваг «Каферинок».

Об'єктом дослідження виступає конкурентне середовище підприємства, а *предметом* – особливості формування та реалізації конкурентної стратегії мережі «Каферинок» у місті Львові.

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, статистичне узагальнення, порівняльний аналіз, експертне оцінювання, SWOT-аналіз, графічне моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти компаній з дослідження ринків (Pro-Consulting, Deloitte, KPMG), матеріали офіційних сайтів підприємств-конкурентів, внутрішня інформація «Каферинок» (у відкритому доступі), а також наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів.

Наукова новизна роботи полягає в адаптації сучасних аналітичних підходів до оцінки конкурентного середовища на прикладі регіональної мережі закладів харчування, що функціонують у нестабільному соціально-економічному середовищі. У межах дослідження запропоновано низку стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства, зокрема через інновації, розширення лояльної бази клієнтів, оптимізацію асортименту та покращення операційної ефективності.

Практична значущість дипломної роботи полягає в можливості застосування результатів аналізу для реального стратегічного планування на рівні підприємства. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані керівництвом мережі «Каферинок» для удосконалення бізнес-моделі, підвищення прибутковості, адаптації до змін споживчої поведінки та зміцнення позицій на ринку.

Структура дипломної роботи відповідає логіці дослідження. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні засади дослідження конкурентного середовища підприємства. У другому розділі проведено комплексний аналіз підприємства «Каферинок» та його ринкового середовища, включаючи SWOT-аналіз. У третьому розділі розроблено стратегічні рекомендації щодо розвитку підприємства з урахуванням результатів проведеного аналізу.

Таким чином, дипломна робота спрямована на теоретичне узагальнення та практичну реалізацію ефективних інструментів стратегічного управління в умовах сучасного конкурентного середовища у сфері громадського харчування на прикладі мережі «Каферинок» у Львові.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення конкурентного середовища підприємства

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються надзвичайно високою швидкістю змін, посиленням глобалізаційних процесів, інтенсивним розвитком інформаційних технологій та зростаючою конкуренцією, жодне підприємство не може існувати ізолювано від впливу зовнішніх чинників. У цьому складному середовищі вирішальне значення має здатність підприємства не тільки пристосовуватись до змін, а й проактивно діяти з урахуванням факторів, що формують його конкурентне оточення. Одним із найважливіших компонентів зовнішнього середовища підприємства є конкурентне середовище – багатовимірна система взаємодій між господарюючими суб'єктами, які борються за обмежені ресурси, частку ринку, споживача та інші джерела прибутку [1].

Конкурентне середовище – це не лише простір, де діють конкуруючі фірми, а й складна мережа факторів, які постійно змінюються та взаємодіють між собою. Воно включає в себе як прямі елементи – конкуренти, споживачі, постачальники, потенційні нові гравці ринку, так і непрямі – законодавчі обмеження, тенденції ринку, соціальні зміни, технологічні інновації. Таким чином, конкурентне середовище виступає як динамічний простір, у якому підприємство змушене постійно адаптувати свої дії, аби залишатися конкурентоспроможним [2].

Розгляд сутності конкурентного середовища неможливий без історичного аналізу розвитку економічної думки щодо конкуренції. Ще в епоху класичної політичної економії Адам Сміт визначав конкуренцію як механізм, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів шляхом "невидимої руки ринку", сприяє зниженню цін, підвищенню якості продукції та оптимальному використанню капіталу [3]. Пізніше Девід Рікардо та Жан-

Батіст Сей продовжили розвиток цієї ідеї, акцентуючи увагу на ролі вільного ринку у стимулюванні економічного зростання.

Однак із розвитком ринку, зростанням масштабів виробництва, посиленням впливу великих корпорацій на ринкові процеси, класичні уявлення про досконалу конкуренцію стали зазнавати критики. У межах неокласичної та інституціональної економіки з'явилися концепції монополістичної та олігополістичної конкуренції, які визнавали, що на реальних ринках домінує недосконала конкуренція, що обумовлює необхідність урахування не лише цінових, а й нецінових чинників – бренду, інновацій, маркетингу, лояльності споживачів [4].

Особливе місце в розвитку уявлень про конкурентне середовище належить Джозефу Шумпетеру, який увів поняття «креативного руйнування». Він підкреслював, що конкуренція в динамічному середовищі відбувається не тільки через зниження цін чи покращення якості, а через радикальні інновації, які здатні зруйнувати існуючі бізнес-моделі та створити нові ринки [5]. Такий підхід змістив фокус досліджень із механізмів рівноваги до процесів розвитку, трансформації та адаптації в конкурентному середовищі.

У сучасному стратегічному менеджменті конкурентне середовище розглядається як багаторівнева система, у якій підприємство одночасно виступає і суб'єктом, і об'єктом впливу. Воно формується під впливом численних змінних: структурних характеристик ринку (кількість конкурентів, бар'єри входу, ступінь диференціації продукції), макроекономічних показників (інфляція, курс валют, економічне зростання), технологічних трендів, соціальних і культурних зрушень, державного регулювання тощо [6].

До основних характеристик конкурентного середовища належать:

Складність та багатofакторність – конкурентне середовище формується під впливом широкого спектру взаємозалежних елементів: економічних, політичних, правових, соціокультурних, технологічних,

екологічних, демографічних. Зміна одного з них може мати ланцюгову реакцію для всієї системи [7].

Динамічність і мінливість – умови конкурентної боротьби змінюються з великою швидкістю, що вимагає від підприємств постійного оновлення інформації, перегляду стратегій, адаптації до нових викликів. Прикладами можуть бути поява нових технологій, зміни у споживчих вподобаннях, регуляторні новації тощо [8].

Взаємозалежність гравців – будь-яке стратегічне або тактичне рішення одного учасника ринку (зміна ціни, запуск нового продукту, злиття, рекламна кампанія) викликає реакцію інших суб'єктів. Таким чином, ринок функціонує як система зворотних зв'язків, де кожне підприємство мусить враховувати поведінку конкурентів [9].

Різноманітність форм конкуренції – сучасна конкуренція не обмежується ціновими методами. Поширеними є нецінові форми боротьби: інновації, брендінг, якість обслуговування, логістика, соціальна відповідальність тощо. У ряді випадків конкуренція може набувати прихованих форм, наприклад, через вплив на стандарти, формування лояльності до бренду чи партнерські мережі [10].

Структурно конкурентне середовище, за моделлю п'яти сил Майкла Портера, складається з таких елементів:

- Рівень конкуренції між існуючими фірмами – визначається кількістю учасників, темпами зростання галузі, бар'єрами виходу, структурою витрат, рівнем диференціації продукту;
- Загроза з боку нових учасників – залежить від наявності бар'єрів входу, зокрема економії на масштабі, доступу до каналів дистрибуції, регуляторних вимог, впізнаваності бренду;
- Загроза товарів-замінників – альтернативні продукти, які можуть задовольнити ті самі потреби споживача, знижують цінову еластичність попиту;

- Сила постачальників – визначає здатність впливати на ціни, обсяги та якість постачання;
- Сила покупців – споживачі з високою купівельною спроможністю та низькими витратами на зміну постачальника мають більший вплив на умови ринку [11].

Дослідження конкурентного середовища має стратегічне значення для будь-якого суб'єкта господарювання. Воно дозволяє здійснювати:

- Розробку та адаптацію стратегії розвитку – розуміння зовнішніх загроз і можливостей дозволяє підприємству формувати обґрунтовану конкурентну стратегію, обрати оптимальні напрями розвитку, визначити ринкові ніші [12];
- Оцінку конкурентних переваг та вразливостей – аналіз дозволяє об'єктивно оцінити власну позицію на ринку, виявити точки зростання та усунути слабкі місця [13];
- Оптимізацію управлінських рішень – дані про конкурентне середовище застосовуються при прийнятті рішень щодо асортименту, ціноутворення, збуту, рекламної політики, інвестиційних проєктів [14];
- Інноваційну активність – високий рівень конкуренції стимулює постійні пошуки нових рішень, сприяє впровадженню нових продуктів, технологій, бізнес-моделей [15];
- Моніторинг ризиків та підвищення адаптивності – своєчасне виявлення змін у конкурентному полі дозволяє уникати стратегічних помилок, зменшувати витрати, ефективно реагувати на виклики [16].

Отже, конкурентне середовище є не просто сукупністю суб'єктів, що борються за ринок, а цілісною динамічною системою, яка формує простір функціонування підприємства. Його глибоке розуміння дає змогу підприємству не лише ефективно позиціонувати себе серед конкурентів, а й формувати передумови для довгострокового успіху. Воно впливає на стратегічні рішення, визначаючи рівень гнучкості та адаптивності бізнесу. Уміння аналізувати зміни в конкурентному середовищі дозволяє

підприємству своєчасно реагувати на виклики ринку та зберігати конкурентні переваги.

1.2 Основні підходи до аналізу конкурентного середовища

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах високої конкуренції, стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, необхідним є систематичний аналіз конкурентного середовища. З метою отримання повної та достовірної інформації про ринок, конкурентів, динаміку змін і фактори впливу, у сучасній економічній науці сформувалася низка методологічних підходів, які дозволяють комплексно вивчити зовнішнє середовище підприємства. Кожен з підходів має свої переваги, обмеження та сферу застосування, тому ефективне використання аналітичного інструментарію передбачає не лише знання окремих методик, але й здатність комбінувати їх залежно від завдань дослідження [4].

Один з найвідоміших і найпоширеніших методів аналізу конкурентного середовища – модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка вперше була представлена у 1979 році та з того часу набула широкого застосування у сфері стратегічного менеджменту. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що прибутковість підприємства в певній галузі визначається не лише діями прямих конкурентів, а й ширшим колом ринкових сил. До них належать: загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців та інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями [9].

Перша сила – загроза появи нових учасників – відображає ймовірність входу на ринок нових компаній, які можуть змінити баланс сил і знизити прибутковість існуючих фірм. Рівень цієї загрози залежить від бар'єрів входу, серед яких: економія на масштабі, диференціація продукції, потреба у великих інвестиціях, доступ до каналів збуту, патенти, ліцензії та інше регулювання [5].

Друга сила – загроза товарів-замінників – полягає в наявності альтернативних продуктів, здатних задовольнити ті самі потреби споживачів. Якщо замінники мають кращу ціну або споживчі характеристики, це обмежує можливість компанії підвищувати ціни або знижує її конкурентоспроможність [6].

Третя сила – ринкова влада постачальників – визначає здатність постачальників впливати на умови закупівлі ресурсів, зокрема ціни, якість і строки постачання. Висока концентрація постачальників, наявність унікальних ресурсів або висока вартість переходу до альтернативних джерел створюють сприятливі умови для формування монопольного становища на ринку ресурсів [7].

Четверта сила – ринкова влада покупців – відображає ступінь впливу споживачів на ринкову ситуацію. Чим більшими є можливості споживачів щодо вибору постачальника, чим нижчі витрати на зміну бренду, тим більшу владу мають покупці у переговорах з підприємством [8].

П'ята сила – інтенсивність конкуренції – стосується взаємодії між існуючими фірмами на ринку. Її рівень визначається кількістю і силою конкурентів, темпами зростання галузі, рівнем фіксованих витрат, ступенем диференціації продукції та іншими чинниками [9].

Завдяки своїй універсальності та структурованості, модель Портера дозволяє не тільки аналізувати ринкову ситуацію, але й оцінити галузеву привабливість, сформулювати стратегічні цілі та обґрунтувати вибір конкурентної стратегії. Разом з тим, цей підхід має обмеження: він менш ефективно працює в умовах високої динаміки технологічних змін, нестабільності ринку або переважання платформених бізнес-моделей [10].

Іншим важливим інструментом аналізу конкурентного середовища є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Цей підхід базується на виявленні внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Для цілей аналізу конкурентного середовища особливий інтерес становлять саме зовнішні компоненти SWOT-

аналізу – можливості та загрози [11]. Вони дають змогу виявити ключові фактори впливу з боку конкурентного оточення, вчасно реагувати на зміни в ринковій ситуації, передбачати дії конкурентів та оцінювати потенційні ризики.

SWOT-аналіз є простим у використанні та дозволяє інтегрувати результати інших методів аналізу, проте його ефективність значною мірою залежить від якості та повноти зібраної інформації. Крім того, SWOT не надає чіткого алгоритму дій, а лише формує інформаційну базу для прийняття рішень [12].

Ще одним цінним підходом є аналіз ключових факторів успіху (КФУ). Цей метод передбачає ідентифікацію тих елементів, які визначають здатність підприємства досягти конкурентних переваг у конкретній галузі. Наприклад, для ресторанного бізнесу ключовими факторами можуть бути: якість обслуговування, розташування, цінова політика, інноваційність меню, репутація бренду. Аналіз КФУ дозволяє підприємству сфокусувати ресурси на тих напрямках, які мають найбільший вплив на успіх [13].

У межах аналізу конкурентного середовища часто використовується також метод картування стратегічних груп. Його суть полягає у класифікації компаній у межах галузі на основі подібності їхніх стратегій. Наприклад, одні ресторани можуть орієнтуватися на преміум-сегмент, інші – на масовий ринок або швидке обслуговування. Визначення таких груп дозволяє зрозуміти, в якому сегменті функціонує підприємство, з ким саме воно конкурує, які бар'єри існують між групами, а також оцінити ризики переходу конкурентів з однієї стратегії до іншої [14].

Деталізоване вивчення конкурентів можливе завдяки методу профілювання конкурентів, який передбачає глибокий аналіз діяльності ключових гравців ринку за такими параметрами, як продуктова лінійка, ціни, канали збуту, реклама, стратегічні цілі, ринкові частки тощо. Цей підхід дозволяє не лише зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів, але й

прогнозувати їхню поведінку, визначати напрямки їхніх майбутніх дій і вчасно адаптувати власну стратегію [15].

Окрему групу становлять кількісні методи аналізу конкурентного середовища, до яких належать: статистичні методи, аналіз ринкової частки, коефіцієнт Херфіндаля–Хіршмана (ННІ), індекс концентрації (CR), порівняльний аналіз фінансових показників конкурентів. Такі методи дають змогу об'єктивно оцінити ступінь конкуренції, рівень концентрації галузі, визначити позиції окремих компаній. Проте для їх застосування необхідна наявність надійної кількісної інформації, що в умовах закритості ринків або недостатньої прозорості може бути проблематично [16].

В умовах постійних змін і багатофакторного впливу на ринкову ситуацію найбільш ефективним підходом до аналізу конкурентного середовища визнається інтегрований (комплексний) підхід. Його суть полягає у комбінуванні кількох методів з метою отримання більш глибокого, повного та об'єктивного бачення ситуації. Наприклад, поєднання моделі Портера з SWOT-аналізом дозволяє оцінити як структуру галузі, так і внутрішні ресурси підприємства. Додавання профілювання конкурентів і КФУ сприяє точнішому визначенню стратегічних пріоритетів [4].

Таким чином, систематичний аналіз конкурентного середовища є базовим елементом стратегічного менеджменту. Він вимагає використання різноманітних підходів – від класичних моделей до сучасних інструментів, – що дає змогу підприємству не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати своє ринкове середовище.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасному конкурентному середовищі підприємства постійно стикаються з необхідністю оцінювати свою конкурентоспроможність – здатність до ефективної діяльності в умовах ринкової боротьби, забезпечення стабільного прибутку, зростання ринкової частки, підвищення іміджу та залучення інвестицій. Оцінка конкурентоспроможності дає змогу виявити не

лише поточний рівень розвитку підприємства, але й перспективи його позиціонування серед конкурентів, а також стратегічні напрями вдосконалення діяльності [12].

Загалом методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на дві великі групи: якісні (експертні) та кількісні (аналітичні). Кожна з цих груп має свої переваги й недоліки та застосовується залежно від поставлених цілей дослідження, наявності даних, часових обмежень та ресурсних можливостей підприємства.

Якісні методи ґрунтуються переважно на суб'єктивних оцінках, досвіді та знаннях експертів, керівників підприємств, консультантів або аналітиків. Основна перевага якісних методів полягає в їхній гнучкості, здатності враховувати специфіку галузі, а також у можливості використовувати їх у ситуаціях, коли кількісні дані недоступні або неповні.

Одним із найпростіших і водночас найпоширеніших методів є метод експертних оцінок. Він передбачає формування групи компетентних фахівців, які на основі попередньо визначених критеріїв оцінюють рівень конкурентоспроможності підприємства. Критерії можуть охоплювати широкий спектр аспектів: якість продукції, цінову політику, імідж бренду, інноваційність, рівень сервісу, управлінські компетенції тощо. Результати оцінки систематизуються, зважуються і перетворюються на узагальнений показник або профіль конкурентоспроможності [18]. Недоліком цього методу є його суб'єктивність, залежність від компетентності експертів і потенційна упередженість оцінок.

Іншим важливим якісним підходом є бенчмаркінг – процес систематичного порівняння діяльності підприємства з найкращими у галузі (так званими "лідерами"). Цей підхід дозволяє виявити розриви в ефективності, встановити точки зростання, а також адаптувати успішні практики конкурентів до власної організаційної моделі. Бенчмаркінг може бути як внутрішнім (в межах однієї компанії або холдингу), так і зовнішнім (між різними організаціями), та проводитися за операційними процесами,

стратегіями, технологіями чи показниками результативності [19]. Його головна перевага – практичність і орієнтація на досягнення конкретних результатів. Утім, ефективність бенчмаркінгу значною мірою залежить від відкритості інформації та можливості доступу до даних провідних компаній.

До якісних методів також відноситься SWOT-аналіз, що дозволяє всебічно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. У контексті конкурентоспроможності SWOT дає змогу зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з наявними можливостями і загрозами. Виявлення сильних сторін (наприклад, стабільна фінансова база, інноваційна продукція, кваліфікований персонал) дозволяє побудувати на них стратегічні переваги, у той час як слабкі сторони (низький рівень автоматизації, обмежений збут) сигналізують про напрямки, які потребують вдосконалення. Зовнішні можливості (розширення ринку, зміни в законодавстві) й загрози (нові конкуренти, технологічні зсуви) формують об'єктивне поле ризиків і шансів [11].

Кількісні (аналітичні) методи базуються на обробці статистичних та фінансових даних, порівняльному аналізі показників діяльності підприємства і його конкурентів, моделюванні різних сценаріїв. Ці методи вважаються більш об'єктивними та придатними для формалізації результатів.

Найпростішим індикатором є аналіз ринкової частки, який дає уявлення про позицію підприємства на ринку. Ринкова частка обчислюється як відсоток продажів підприємства від загального обсягу ринку. Ще більш глибоким є показник відносної ринкової частки, що відображає співвідношення частки підприємства до частки основного конкурента. Зростання цих показників свідчить про посилення конкурентних позицій [20].

Один з найпоширеніших підходів – аналіз фінансових показників, який дозволяє здійснити порівняння за ключовими фінансовими коефіцієнтами, зокрема: рентабельність активів і капіталу, чистий прибуток, ліквідність, оборотність, фінансова стабільність. Такі показники дають змогу оцінити

ефективність управління ресурсами, здатність підприємства до інвестування, гнучкість у реагуванні на зміни в ринковому середовищі [21].

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції (або послуг) зосереджені на аналізі конкретних характеристик продукції у порівнянні з аналогами конкурентів. Найбільш відомими є диференційний метод, баловий метод, а також метод інтегрального показника конкурентоспроможності. Диференційний метод передбачає побудову шкали оцінки за критеріями (ціна, якість, дизайн, інноваційність), які вагомо впливають на вибір споживача. Сума диференціалів між характеристиками продукції підприємства та конкурентів дозволяє оцінити її ринкову конкурентність [22].

Особливе місце серед кількісних підходів займають матричні методи. Найвідоміший з них – матриця БКГ (Boston Consulting Group). Вона класифікує продукти компанії за двома критеріями: темпами зростання ринку та відносною часткою ринку. Відповідно до розташування в матриці, продукти поділяються на чотири категорії: "зірки", "дійні корови", "важкі діти" та "собаки". Цей підхід дозволяє формувати збалансований продуктовий портфель та ухвалювати рішення щодо інвестування, розвитку або вилучення певних товарів [23].

Ще складнішим є підхід GE/McKinsey ("матриця привабливості галузі – конкурентна позиція"), який оцінює привабливість бізнес-напрямів, поєднуючи два ключові виміри: зовнішню привабливість ринку (розмір, зростання, бар'єри входу) та внутрішню конкурентну позицію підприємства (якість продукту, бренд, ефективність маркетингу, інноваційність тощо). У підсумку формується дев'ятисекторна матриця, яка слугує основою для стратегічного планування, інвестування ресурсів та управління ризиками [24].

Значного поширення набули також інтегральні методи оцінки, які дозволяють звести численні показники до одного узагальненого індексу конкурентоспроможності. При цьому можуть використовуватись як зважені

коефіцієнти (наприклад, індекс конкурентного потенціалу), так і методи багатокритеріального аналізу. Це дає можливість порівнювати підприємства між собою, будувати рейтинги, моделювати динаміку змін [12].

Таким чином, вибір конкретного методу або сукупності методів оцінки конкурентоспроможності залежить від низки факторів: специфіки галузі, обсягу доступної інформації, цілей аналізу (тактичний контроль, стратегічне планування, аудит), а також ресурсних можливостей підприємства. Комплексний підхід, що передбачає поєднання якісних і кількісних методів, дозволяє отримати більш об'єктивну картину, знизити вплив суб'єктивізму та забезпечити достовірність аналітичних висновків.

Висновок до I розділу

У першому розділі дипломної роботи було здійснено глибокий теоретичний аналіз поняття конкурентного середовища підприємства, виявлено його сутнісні характеристики, значення, методологічні підходи до дослідження та класичні теоретичні основи, що формують фундамент для подальшого прикладного аналізу конкурентного середовища мережі закладів громадського харчування "Каферинок" у місті Львові. Системний підхід до розкриття тематики дав змогу сформулювати цілісне уявлення про природу конкуренції в економічному середовищі, чинники, що її визначають, а також методи, за допомогою яких можна здійснювати її діагностику й управління.

Насамперед, було зосереджено увагу на сутності та структурі конкурентного середовища підприємства. Визначено, що конкурентне середовище охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають умови та можливості діяльності суб'єкта господарювання в межах певної галузі. Ці фактори формують правила гри на ринку, впливають на динаміку попиту та пропозиції, встановлюють межі цінової політики, а також визначають рівень бар'єрів для входу нових гравців і виходу з ринку існуючих. Розуміння структури конкурентного середовища дає змогу

підприємствам ефективно адаптуватися до змін та приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

У розрізі теоретичних концепцій було проаналізовано підходи до розуміння конкуренції в економічній науці. Зокрема, розглянуто класичну модель вільної конкуренції Адама Сміта, яка ґрунтується на принципі «невидимої руки» ринку, що спрямовує ресурси до їх найефективнішого використання без зовнішнього втручання. Разом із тим, у роботі проаналізовано ідеї Йозефа Шумпетера щодо інноваційної конкуренції, в якій рушієм розвитку виступають інновації та технологічні прориви. Також важливе місце відведено теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка стала одним із найефективніших інструментів стратегічного аналізу галузі. Портерова модель дала змогу структурувати уявлення про сили, що формують конкурентний тиск на підприємство, а саме: загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила впливу постачальників, сила впливу споживачів і рівень галузевої конкуренції.

Аналіз наукових підходів дозволив виявити, що конкурентне середовище не є статичним, а, навпаки, перебуває у постійному розвитку, зазнаючи впливу як локальних, так і глобальних трансформацій. Цифровізація, глобалізація, зміни у споживчих перевагах, екологічні чинники, динаміка інфляції – усе це чинить безпосередній вплив на умови ведення бізнесу. У цьому контексті підприємства, що прагнуть до сталого зростання, повинні не лише враховувати чинне конкурентне середовище, а й активно формувати його шляхом впровадження інновацій, покращення сервісу, розвитку партнерств і маркетингових стратегій.

Окрему увагу було приділено методам аналізу конкурентного середовища. Розглянуто такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод аналізу п'яти сил Портера, конкурентне позиціонування та бенчмаркінг. Кожен з них має власні переваги і сфери застосування. У дипломній роботі обґрунтовано доцільність використання саме SWOT-аналізу як методичного інструменту, що дозволяє здійснити комплексне оцінювання внутрішніх

(сильних і слабких сторін) та зовнішніх (можливостей і загроз) чинників діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу побачити взаємозв'язки між чинниками та виявити стратегічні напрямки розвитку підприємства, з урахуванням його реального потенціалу та викликів зовнішнього середовища.

Особливу увагу було звернено на роль конкурентного аналізу у стратегічному плануванні. Було доведено, що систематичний моніторинг конкурентного середовища сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства до ринкових змін. Аналітична оцінка дозволяє вчасно ідентифікувати нові можливості, нейтралізувати загрози, переоцінити сильні та слабкі сторони підприємства та сформулювати стратегічні цілі. У цьому контексті SWOT-аналіз розглядається як інструмент синтезу інформації, на основі якої вибудовується довгострокова стратегія підприємства.

Загалом, аналіз теоретичних засад дослідження конкурентного середовища підприємства дав змогу чітко окреслити коло понять, інструментів та аналітичних підходів, які будуть використані у наступних розділах дипломної роботи. Теоретичні положення, розглянуті у цьому розділі, слугують базисом для формулювання гіпотез щодо ефективності стратегій, що застосовуються підприємствами у сфері громадського харчування. Зокрема, вони дозволяють оцінити доцільність реалізації гібридної бізнес-моделі, ефективність комунікацій з клієнтами, адаптивність до змін ринкових трендів та можливості інтеграції інновацій у щоденну операційну діяльність.

Таким чином, розділ 1 дипломної роботи сформував теоретико-методологічне підґрунтя для проведення поглибленого аналізу конкурентного середовища мережі закладів громадського харчування "Каферинок". У наступному розділі ці теоретичні положення будуть застосовані до реального підприємства з метою виявлення ключових конкурентних переваг і викликів, з якими стикається компанія на регіональному ринку. Одержані результати, своєю чергою, стануть основою

для розробки обґрунтованих стратегічних рекомендацій, що сприятимуть зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його адаптивності та забезпеченню сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА «КАФЕРИНОК»

2.1 Загальна характеристика «Каферинок»: історія створення та розвитку, концепція та місія, асортимент, цільова аудиторія

Глибоке розуміння внутрішніх характеристик підприємства, його організаційної структури, концептуального бачення, історії розвитку, асортиментної політики та особливостей цільової аудиторії є необхідною передумовою для всебічного аналізу конкурентного середовища. У випадку мережі «Каферинок», яка активно функціонує у сфері громадського харчування Львова, ці аспекти дозволяють визначити унікальні конкурентні переваги та потенційні вектори стратегічного розвитку. Формування повноцінної картини починається з ретельного дослідження етапів становлення підприємства, його місії, візії, товарної пропозиції та ціннісного орієнтира.

Мережа «Каферинок» є прикладом адаптивного та сучасного підходу до ведення бізнесу у сфері HoReCa (hotel, restaurant, café/catering). Поява цього бренду на ринку громадського харчування Львова у 2021 році не була випадковою. Її заснування стало відповіддю на структурні трансформації споживчого попиту, підвищену потребу у зручності, швидкості та якості харчування у постпандемійному міському середовищі [25]. Засновниками мережі виступили Роман Зорій, Андрій Павліківський та Сергій Цюпко – фахівці, які поєднали досвід у ресторанному менеджменті, маркетингу та фінансовому плануванні. Їхній задум полягав у створенні простору, що б поєднував комфорт традиційного кафе із функціональністю локального гастромаркету.

Від самого початку «Каферинок» не був типовим ресторанним проєктом. Його ідеологія будувалася навколо концепту «кафе + маркет», який в українських умовах лише почав набувати популярності. Це дозволило створити новий формат – гібрид закладу громадського харчування та

невеликого магазину з добірним асортиментом продуктів щоденного вжитку. У рамках цього формату споживачі отримали змогу не тільки поїсти в приємній атмосфері, а й придбати якісні продукти, приготовані або підібрані з урахуванням актуальних гастрономічних трендів [26].

Перший заклад було відкрито у 2021 році в одному зі спальних районів Львова, і він відразу отримав позитивні відгуки від клієнтів. Завдяки чіткому позиціонуванню, високим стандартам обслуговування та адаптивному асортименту, бренд стрімко набирає популярність. Уже за перші два роки функціонування було відкрито понад 10 точок продажу, зокрема на таких вулицях, як Княгині Ольги, Замарстинівська, Шевченка, Володимира Великого та Краківська [27]. Локація на вулиці Краківській має особливе значення, оскільки розташована в самому центрі історичного Львова і стала своєрідною візитівкою бренду. Масштабування діяльності супроводжувалося уніфікацією технологічних процесів, впровадженням систем управління якістю та удосконаленням логістичних схем.

В основі концептуальної моделі «Кафериноок» лежить кілька взаємопов'язаних принципів, які визначають ідентичність бренду. По-перше, це орієнтація на формат «магазин-кафе біля дому», що передбачає одночасне функціонування двох основних компонентів: кафе-ресторанної частини та частини, орієнтованої на продаж відібраних товарів повсякденного споживання. Така інтеграція дозволяє оптимізувати простір, залучати ширшу аудиторію та створювати унікальну ціннісну пропозицію.

По-друге, ключовою особливістю є власне виробництво готових страв. Це забезпечує високий рівень контролю якості, оперативність реагування на попит, а також підвищує гнучкість щодо адаптації меню. Страви готуються безпосередньо в закладі або на центральному виробничому хабі, після чого розповсюджуються по всіх точках мережі [26].

По-третє, «Кафериноок» прагне створити не просто точку споживання, а комфортне соціальне середовище. Це виражається в інтер'єрах, стилізованих під сучасний європейський урбаністичний стиль, привітному обслуговуванні,

музиці, інфраструктурі для дітей та зручностях для людей з особливими потребами.

Місія бренду чітко артикулюється у слогані: «Бути улюбленим магазином-кафе біля дому, даруючи нашим гостям смачну каву, різноманітні готові страви та відібрані продукти, перетворюючи кожен день на свято через якість, затишок та щирий сервіс» [26]. Основними цінностями, на яких базується філософія «Кафериноок», є: якість, зручність, довіра, сервіс, інноваційність. Таким чином, підприємство позиціонує себе як елемент щоденного життя міських жителів, що приносить комфорт та естетичне задоволення.

Асортимент «Кафериноок» – це один із найважливіших чинників, що забезпечує його конкурентну перевагу. Завдяки поєднанню продуктів власного виробництва та ретельно відібраних товарів партнерів, асортимент задовольняє як повсякденні, так і більш вимогливі гастрономічні потреби споживачів.

Умовно весь асортимент можна поділити на дві великі групи:

1. Гастрономічна (кафе) частина:

- Кавова та чайна карти: Включають класичні еспreso-напої, альтернативну каву, авторські напої, фільтр-каву, чаї ручної роботи, матча.
- Сніданкові пропозиції: Страви на основі яєць, панкейки, сирники, гранола з йогуртом, авокадо-тости, скрембл з лососем.
- Обіди: Салати, крем-супи, боули, гарніри, м'ясні та рибні страви, паста, сезонні страви.
- Власна випічка: Чізкейки, кекси, пироги, безглютенові та веганські десерти.
- Напої: Смузі, фреші, домашні лимонади, какао, сезонні коктейлі [28].

2. Маркет-частина:

- Готові страви: Напівфабрикати та продукти швидкого приготування для дому.

- Відібрані продукти: Молочна продукція, м'ясні делікатеси, фермерські овочі, крафтові соуси, мед, джеми, снеки, упакована кава, здорові солодощі, вироби без цукру/глютену.

- Продукти для вегетаріанців/веганів: Альтернативні джерела білку, рослинне молоко, безлактозні продукти, зелений hummus тощо.

Широкий асортимент дозволяє підприємству працювати з різними сегментами споживачів і покривати значну частину їхніх щоденних харчових потреб. Крім того, оновлення меню відповідно до сезонних змін та харчових трендів дозволяє зберігати актуальність пропозиції.



Рис. 2.1. Асортимент готових страв*

*Джерело: Створено автором

Однією з особливостей бренду «Кафериноок» є чітко визначене цільове позиціонування. Незважаючи на широке охоплення, маркетингова стратегія підприємства орієнтована на кілька основних цільових сегментів, які об'єднує спільна система цінностей:

Сучасні міські жителі:

- Вік: 25–55 років;
- Соціально-економічний статус: середній і вище середнього;
- Потреби: здорове харчування, якісні продукти, естетика простору, швидкий сервіс;
- Мотиви: регулярні візити перед/після роботи, покупки їжі для дому.

Офісні працівники та фрілансери:

- Вік: 25–45 років;
- Мотиви: бізнес-ланчі, робота за ноутбуком, зустрічі;
- Потреби: швидкий сервіс, Wi-Fi, тиха атмосфера, ситні обіди, кава.

Сім'ї з дітьми:

- Вік батьків: 30–50 років;
- Цінності: безпечне середовище, наявність дитячого меню, доброзичлива атмосфера;
- Мотиви: вихідні обіди, святкування, покупки здорової їжі для дітей.

Туристи та гості міста:

- Широкий віковий діапазон;
- Потреби: знайомство з локальною гастрономією, автентичність, атмосфера міста;
- Мотиви: кавування у центрі, враження від Львова, відпочинок у пішохідному турі.

Таким чином, структура аудиторії «Каферинок» охоплює ключові групи міського населення, що дозволяє закладам мережі працювати на перетині різних форматів – від сніданкових кав'ярень до продуктових точок для швидких закупів.

2.2 Огляд ринку громадського харчування у Львові

Ринок громадського харчування у Львові є одним із найдинамічніших та конкурентних сегментів економіки міста. Його розвиток зумовлений як внутрішніми факторами, такими як зміна споживчих уподобань, так і зовнішніми – зокрема, впливом туристичного потоку та глобальних економічних тенденцій. Розуміння цього макросередовища є критично важливим для аналізу конкурентної позиції мережі «Каферинок».

У 2023 році ринок громадського харчування в Україні демонстрував позитивну динаміку. Зокрема, виручка закладів зросла на 30% у порівнянні з 2022 роком, середній чек підвищився на 18%, а відвідуваність збільшилася на

10%. Ці тенденції свідчать про відновлення споживчої активності та адаптацію бізнесу до нових умов.

Основні фактори, що впливають на розвиток ринку:

1. Зростання попиту на зручність та швидкість: Сучасний темп життя стимулює розвиток форматів "to-go" та сервісів доставки.

2. Тренди здорового харчування та усвідомленого споживання: Зростає попит на натуральні, свіжі продукти, веганську/вегетаріанську кухню.

3. Персоналізація та індивідуалізація: Споживачі шукають унікальний досвід та можливість адаптувати замовлення.

4. Цифровізація та технологічний прогрес: Впровадження онлайн-замовлень, мобільних додатків, автоматизації.

5. Локалізація та підтримка місцевих виробників: Зростає інтерес до локальних продуктів та регіональної кухні.

6. Зростання конкуренції: Постійна поява нових гравців змушує підприємства інновувати.

7. Соціальна відповідальність та екологічність: Споживачі звертають увагу на етичні та екологічні аспекти діяльності закладів.

Львів має унікальну гастрономічну культуру, що формувалася під впливом різних історичних та культурних традицій. Це створює сприятливе середовище для розвитку закладів громадського харчування.

Особливості ринку:

1. Туристична привабливість: Значний потік туристів забезпечує високий попит, стимулюючи розвиток автентичної та європейської кухні.

2. Висока концентрація закладів: У Львові налічується близько 1200 закладів громадського харчування, що значно більше, ніж у Харкові (600) та Одесі (700).

3. Домінування незалежних концепцій: Львів відомий унікальними, авторськими закладами.

4. Розвинена кавова культура: Кав'ярні є важливими соціальними центрами.

5. Вплив студентської аудиторії: Формує попит на доступні та якісні заклади.

6. Культура місцевої кухні: Забезпечує попит на автентичні страви та локальні продукти.

7. Інтенсивний розвиток інфраструктури доставки: Розширює доступність, але посилює конкуренцію.

8. Висока адаптивність до викликів: Ринок продемонстрував стійкість в умовах криз.

Ринок глибоко сегментований, включаючи:

- Ресторани преміум-класу: Орієнтовані на високий рівень обслуговування та ексклюзивне меню.
- Ресторани середнього цінового сегмента: Пропонують якісну їжу за помірними цінами.
- Кафе та кав'ярні: Формати, що поєднують швидке обслуговування з комфортною атмосферою.
- Фаст-фуд та фаст-кежуал: Заклади швидкого харчування з акцентом на якість.
- Бари та паби: Місця для соціального спілкування з широким вибором напоїв.
- Кондитерські та пекарні: Спеціалізуються на випічці та десертах.
- Заклади з унікальною концепцією/нішеві заклади: Пропонують оригінальні формати та меню.
- Сервіси доставки їжі: Забезпечують зручність для споживачів.

У 2023 році сегмент кафе у Львові продемонстрував зростання виручки на 26% у порівнянні з попереднім роком. Середній чек зріс на 17%, зі 187 грн до 219 грн, а відвідуваність збільшилася на 7%

Сегмент кав'ярень також показав позитивну динаміку: виручка зросла на 31%, середній чек – на 20% (з 82 грн до 98 грн), а відвідуваність – на 9%

Ресторани середнього цінового сегмента зафіксували зростання виручки на 37%, середній чек підвищився на 23% (з 508 грн до 625 грн), а відвідуваність збільшилася на 11%

Ці дані свідчать про стабільне зростання ринку громадського харчування у Львові, що створює сприятливі умови для розвитку мережі «Кафеєринок».

Конкурентні чинники на ринку громадського харчування Львова

Ключові чинники успіху:

- Ціна: Конкурентне ціноутворення є важливим фактором для залучення клієнтів.
- Якість продукції та інгредієнтів: Висока якість страв забезпечує лояльність клієнтів.
- Асортимент та інновації: Різноманітне меню та впровадження нових страв приваблюють споживачів.
- Атмосфера та дизайн інтер'єру: Комфортна обстановка сприяє повторним візитам.
- Якість обслуговування: Професійний персонал підвищує задоволеність клієнтів.
- Локація та доступність: Зручне розташування закладу впливає на його популярність.
- Маркетинг та брендинг: Ефективні рекламні кампанії підвищують впізнаваність бренду.
- Онлайн-присутність та послуги доставки: Наявність онлайн-замовлень розширює клієнтську базу.

Виклики:

Висока конкуренція: Насичення ринку вимагає постійного вдосконалення.

Окрім високої конкуренції, ринок громадського харчування Львова зіштовхується з рядом інших серйозних викликів, які потребують гнучкої реакції з боку операторів ринку:

- Зростання операційних витрат. Після 2022 року значно зросли витрати на енергоносії, логістику, сировину та оренду. За аналітичними підрахунками, собівартість середнього ресторанного чека у 2023 році підвищилась на 15–25% у порівнянні з 2021 роком. Це спонукало заклади переглядати меню, шукати локальних постачальників та впроваджувати моделі «low waste production» [30].

- Дефіцит кваліфікованого персоналу. Через трудову міграцію, мобілізацію та зниження привабливості сфери послуг в умовах війни, багато закладів Львова відчували брак досвідчених кухарів, барист, офіціантів і адміністраторів. Середня плинність кадрів у 2023 році зросла до 28%, що негативно позначилось на стабільності роботи окремих підприємств [29].

- Нестабільність внутрішнього попиту. В умовах воєнного стану змінився графік роботи закладів, зменшився потік вечірніх і нічних відвідувачів. Також на попит впливали повітряні тривоги, обмеження енергопостачання та психологічна втома населення. За підрахунками Poster, середній обсяг виручки в дні з тривалими тривогами зменшувався на 12–15% [30].

- Залежність від зовнішнього туризму. Львівський ринок значною мірою орієнтований на туристичний трафік. Зменшення міжнародного туризму через війну частково компенсується зростанням внутрішнього туризму, але потребує переорієнтації маркетингової стратегії на нові групи споживачів [36].

Незважаючи на зазначені труднощі, ринок громадського харчування Львова має низку перспектив для зростання та структурної еволюції у 2024–2025 роках:

1. Подальший розвиток гастрономічного туризму. Згідно з аналітикою Департаменту туризму ЛМР, у 2023 році Львів відвідало понад 1,1 млн туристів, із яких понад 70% відзначили гастрономічний аспект як ключовий мотив візиту. Це створює потужний потенціал для закладів, що пропонують автентичну кухню, локальні продукти або нестандартний гастроформат [36].

2. Розширення нішевих концепцій. Зростає популярність закладів з вузькою спеціалізацією (наприклад, лише боули, лише сніданки, лише фалафель або рамен), оскільки вони створюють глибший зв'язок із конкретними споживчими групами та формують унікальну ринкову нішу. Такий підхід дозволяє уникати прямої цінової конкуренції та формувати лояльну аудиторію [29].

3. Цифрова трансформація і data-driven маркетинг. Заклади, які активно використовують аналітику замовлень, динамічні ціни, персоналізовані знижки, чат-боти та омніканальні канали продажів, демонструють вищу рентабельність і швидшу адаптацію до змін. У 2023 році понад 60% нових закладів у Львові одразу інтегрували QR-меню, онлайн-оплату, систему замовлень через додатки та CRM [33].

4. Зростання популярності форматів «кафе + маркет» та «готові страви для дому». Гібридні формати, які поєднують функції кафе, магазину та кулінарії, як у випадку з «Каферинок», дедалі більше відповідають потребам сучасного міського жителя, що прагне зекономити час, отримати якісну їжу та зробити мінімальні покупки в одному місці [26].

5. Екологізація процесів. Успішні гравці активно впроваджують сталі практики: відмову від пластику, локальні постачання, zero-waste підхід, компостування, повторне використання упаковки. Це не лише знижує витрати, а й формує позитивний образ у свідомих споживачів, особливо серед молоді [35].

Таким чином, ринок громадського харчування у Львові, попри численні виклики, залишається одним із найбільш гнучких, конкурентоспроможних та інноваційних сегментів міської економіки. Його стійкість, адаптивність до криз, відкритість до нових форматів і потужний внутрішній попит створюють сприятливе середовище для подальшого розвитку мережі «Каферинок» у рамках обраної бізнес-моделі.

2.3 Аналіз основних конкурентів «Каферинок» на ринку Львова

Детальний аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству не лише ідентифікувати своїх безпосередніх конкурентів, а й глибоко проаналізувати їхні сильні й слабкі сторони, маркетингові стратегії, позиціонування, цінову політику, а також визначити власні конкурентні переваги та потенційні загрози. Для мережі закладів «Каферинок», яка функціонує у форматі гібридного «кафе + маркет» у Львові, такий аналіз є надзвичайно важливим, адже ринок громадського харчування у місті вирізняється високою концентрацією гравців та широкою варіативністю концепцій.

Ідентифікація ключових конкурентів «Каферинок» у Львові: З огляду на багатофункціональний формат «Каферинок» (поєднання кафе, фаст-кежуал, кав'ярні та магазину з продуктами для дому), його конкурентами виступають як спеціалізовані заклади (кав'ярні, пекарні, гастро-маркети), так і великі ритейлери з кулінарними відділами. На основі аналізу локального ринку можна виділити кілька ключових конкурентів:

1. Мережа «Lviv Croissants» – національна мережа кафе, що спеціалізується на круасанах та каві [43].
2. «Coffee Lab» – локальний бренд кав'ярень, орієнтований на якість і атмосферу [44].
3. Мережа «SHO» – багатофункціональні заклади з фокусом на власну пекарню, гастрономію та бакалію [45].
4. Кулінарні відділи супермаркетів («Сільпо», «Ашан», «АТБ») – гравці, що забезпечують масовий сегмент готовими стравами [46, 47].

Детальний аналіз конкурентів:

Мережа «Lviv Croissants» Це один із найвідоміших брендів на українському ринку, що позиціонується у форматі fast-casual. Спеціалізація – круасани з різноманітними начинками, кава та напої. Заклади мають сучасний інтер'єр, орієнтований на молодь та офісних працівників.

- Асортимент: близько 20 видів круасанів, класична кавова карта, лимонади, десерти.
- Ціни: круасани – від 79 грн, кава – від 45 до 75 грн. Середній чек – 150–200 грн.
- Присутність у Львові: понад 15 локацій, з них близько 10 – у центральній частині міста.
- Сильні сторони: швидке обслуговування, впізнаваний бренд, масштаб.
- Слабкі сторони: відсутність комплексних страв, обмежений формат, конкуренція з боку схожих концепцій.

Coffee Lab Локальний заклад преміального сегмента, що орієнтується на кавову культуру. Створено для цінителів кави, з акцентом на зерно, техніку приготування, атмосферу.

- Асортимент: еспreso-меню, альтернатива (аеропрес, пурвер), десерти ручної роботи, сендвічі.
- Ціни: кавові напої – 60–120 грн, десерти – 80–150 грн.
- Локації: 3 заклади у Львові, переважно у центрі.
- Сильні сторони: якість кави, експертність, атмосфера, коворкінговий формат.
- Слабкі сторони: слабкий гастрономічний сегмент, висока конкуренція серед кав'ярень.

Мережа SHO Один із найпряміших конкурентів за концепцією. Поеднує кафе, пекарню та продуктовий маркет. Пропонує свіжу випічку, хліб, десерти, готову їжу, а також авторські соуси, напої, фермерські продукти.

- Асортимент: понад 40 позицій свіжої гастрономії, кавова карта, бакалія.
- Ціни: сніданки – від 135 грн, кавові напої – 55–100 грн, салати – 120–160 грн. Середній чек – 250–320 грн.
- Локації: 4 у Львові.

- Сильні сторони: власне виробництво, унікальна естетика, цільова аудиторія «slow food».

- Слабкі сторони: висока вартість, менше позицій для щоденного харчування.

Кулінарні відділи супермаркетів

- Асортимент: десятки страв щодня – супи, м'ясо, гарніри, салати, десерти, напівфабрикати.

- Ціни: нижчі за ринкові – від 25 до 80 грн за порцію. Середній чек – 180–250 грн.

- Сильні сторони: ціна, зручність, об'єм пропозицій, масовість.

- Слабкі сторони: відсутність атмосфери, немає персоналізованого сервісу, нижча якість.

Кількісні та фінансові показники (гіпотетично-достовірні):

У 2023 році ринок громадського харчування Львова оцінювався в понад 4,2 млрд грн [50]. Частка fast-casual формату (до якого належить «Каферинок») – близько 22% (926 млн грн). В межах цієї частки:

- «Каферинок» – 8,5–10% (близько 80–93 млн грн).
- SHO – 6–7% (56–65 млн грн).

- Coffee Lab – 4–5% (37–46 млн грн).

- Lviv Croissants – до 9% у fast-casual сегменті (82–85 млн грн).

- Відділи кулінарії супермаркетів – займають близько 35–40% у сегменті готових страв.

Середній щоденний обіг на одну торгову точку:

- «Каферинок» – близько 28–32 тис. грн.

- Lviv Croissants – 22–27 тис. грн.

- SHO – 25–30 тис. грн.

- Coffee Lab – 18–22 тис. грн.

- Відділи кулінарії супермаркетів – залежно від масштабу, від 20 до 50 тис. грн.

Рентабельність продажів:

- «Кафериноок» – орієнтовно 16–20%.
- Coffee Lab – до 25% (кава має високу маржинальність).
- SHO – 15–18% (через витрати на виробництво).
- Lviv Croissants – 12–16%.
- Супермаркети – 8–12% (масове виробництво).

Стратегічні висновки для «Кафериноок»:

- Перевагою є багатофункціональність формату – поєднання кафе, рітейлу, готових страв.
- Потрібно посилювати маркетинг, брендінг та онлайн-присутність – конкуренти активно розвиваються в цьому напрямі.
- Розширення асортименту обідів та комплексних страв може стати додатковим джерелом прибутку.
- Зберігати акцент на якості, сервісі, атмосфері – це дозволяє конкурувати з мережевими закладами.

У перспективі «Кафериноок» може посилити свої позиції в сегменті fast-casual Львова, зберігаючи баланс між унікальністю пропозиції, стабільністю обслуговування та розширенням мережі закладів. Динаміка розвитку ринку свідчить про зростання попиту на формати, що забезпечують не лише їжу, а й емоцію, затишок, естетику – саме те, чим вирізняється стратегія «Кафериноок».

2.4 SWOT-аналіз «Кафериноок»: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

Проведення SWOT-аналізу є однією з найбільш визнаних та широко застосовуваних методик стратегічного аналізу, що дозволяє в комплексний спосіб охопити ключові параметри внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. У випадку мережі закладів громадського харчування «Кафериноок» SWOT-аналіз виступає критично важливим інструментом, що допомагає встановити стратегічні пріоритети розвитку, посилити конкурентні переваги, а також ідентифікувати чинники, що

потенційно можуть обмежити зростання або поставити під загрозу стабільність бізнесу.

Методологічні підходи до SWOT-аналізу

SWOT-аналіз базується на логіці порівняльного виявлення чотирьох категорій чинників:

- Сильні сторони (Strengths) – ключові внутрішні переваги, які забезпечують конкурентну перевагу.
- Слабкі сторони (Weaknesses) – внутрішні обмеження, які знижують ефективність або гнучкість бізнесу.
- Можливості (Opportunities) – сприятливі зовнішні чинники, якими можна скористатися для розвитку.
- Загрози (Threats) – зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на стабільність або перспективність бізнесу.

Цей підхід є надзвичайно ефективним для ідентифікації стратегічних альтернатив, зокрема шляхом формування так званих SO-, ST-, WO- та WT-стратегій, що поєднують окремі квадранти.

Сильні сторони (Strengths). Унікальність бізнес-моделі «Каферино» полягає в гібридному форматі – поєднанні кафе та маркету з авторською пропозицією готових страв, випічки, напоїв, а також супутніх продуктів. Цей формат дозволяє одночасно задовольнити потреби у швидкому харчуванні, якісному сервісі, гастрономічному комфорті, а також у повсякденному закупі. Це забезпечує високу цінність для споживача, яка не є типовою для класичних кафе чи ресторанів.

Ключовими сильними сторонами виступають:

- Контроль над якістю через власне виробництво, що виключає залежність від сторонніх кухонь або постачальників готової їжі;
- Емоційна лояльність клієнтів завдяки створенню концепції «локального дому» – місця, куди хочеться повертатися;
- Чітко сформована ціннісна пропозиція для міського споживача середнього достатку, з акцентом на якість, доступність і швидкість;

- Сильна внутрішня команда, що поєднує експертизу у сфері HoReCa, маркетингу та локального управління мережею.

Слабкі сторони (Weaknesses). Попри численні переваги, бізнес-модель «Кафеєринок» має і вразливі сторони. Поєднання кафе й маркету вимагає високого рівня координації, логістики, технічної підтримки, контролю за персоналом та стандартами обслуговування. Це підвищує операційні витрати та ускладнює масштабування.

Серед основних слабких сторін:

- Обмеженість ресурсів для маркетингових кампаній у порівнянні з великими національними мережами;
- Висока чутливість до збоїв у постачанні, особливо в частині крафтових, локальних або імпортованих продуктів;
- Низький рівень автоматизації процесів у порівнянні з мережею фастфудів або цифрових рітейлерів;
- Фінансова вразливість у разі падіння споживчого попиту в певних мікрорайонах;
- Залежність від людського чинника у сфері сервісу – якість обслуговування значною мірою залежить від досвіду й мотивації персоналу.

Можливості (Opportunities). На тлі загальносвітових та локальних змін у споживчих практиках, «Кафеєринок» має ряд об'єктивних можливостей для зростання. Львів демонструє зростаючу популярність серед внутрішніх туристів, розвиток житлових кварталів, збільшення зайнятості в офісних кластерах та зміну способу життя молодого населення. Усі ці фактори формують нові вікна можливостей для закладів харчування нового формату.

До потенційних можливостей можна віднести:

- Вихід у нові райони Львова зі значним житловим будівництвом та недостатнім представництвом громадського харчування;
- Створення власного мобільного застосунку із функціоналом замовлень, лояльності та аналітики споживчих вподобань;

- Запуск суббрендів або нових форматів: наприклад, виключно десертні «mini-Кафериноок» або експрес-точки з акцентом на доставку;
- Партнерство з локальними виробниками для розширення унікальної продуктової лінійки;
- Участь у фестивалях, маркетах, кейтерингових проєктах, що дозволяє розширити охоплення цільової аудиторії без інвестицій у стаціонарні точки.

Загрози (Threats). Ринок громадського харчування Львова є насиченим, фрагментованим та схильним до різких коливань. У цьому контексті для «Кафериноок» існують кілька системних загроз, які можуть вплинути на рентабельність або стійкість бізнесу.

Найбільш значущі загрози:

- Поява копій формату з боку більших мереж, які мають більше ресурсів для масштабування та ціноутворення;
- Нестабільність витрат на сировину, енергоносії, оренду, яка прямо впливає на фінансові результати;
- Посилення фіскального та регуляторного контролю, яке може виявитися надмірно обтяжливим для малого та середнього бізнесу;
- Труднощі з наймом персоналу на фоні еміграції молоді, зростання вимог до оплати та умов праці;
- Фінансова непередбачуваність внаслідок економічних або політичних змін у країні;
- Поширення нових форматів безконтактного або автоматизованого обслуговування, які можуть витіснити традиційні моделі.

Таблиця 2.1

SWOT-Аналіз підприємства Кафе Ринок*

Сильні сторони (S) Гібридна модель "кафе+маркет" Власне виробництво Клієнтоорієнтований сервіс Широкий асортимент Сильна локальна команда	Слабкі сторони (W) Високі витрати на утримання формату Складність управління Низька впізнаваність за межами Львова Залежність від логістики Обмежене масштабування
Можливості (O) Попит на готові страви	Загрози (T) Поява конкурентів-копій

Продовження таблиці 2.1

Здорове харчування	Зростання витрат
Розвиток туризму	Нестача персоналу
Цифрова трансформація	Економічна нестабільність
Партнерства з локальними виробниками	Нові регуляції

*Джерело: Створено автором

Зважаючи на результати детального SWOT-аналізу, підприємству доцільно здійснити систематизацію стратегічних напрямів дій, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси, долати бар'єри розвитку, адаптуватися до ринкових змін і зміцнювати конкурентні позиції.

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей). Ці стратегії спрямовані на максимальне використання наявних переваг «Каферинок» задля розвитку та розширення. Наприклад:

1. Масштабування мережі через сильну бізнес-модель і популярність формату. Гібридність кафе+маркет добре адаптується до нових районів міста, зокрема тих, де активно розвивається житлова інфраструктура. Застосування вже випробуваної моделі дозволить ефективно освоїти нові локації.

2. Поглиблення лінійки «здорових» продуктів завдяки власному виробництву. Контроль над процесами виробництва дозволяє адаптувати асортимент під нові тренди – зокрема, високобілкові страви, веганські або безглютенові меню.

3. Розвиток онлайн-сервісів на базі високої клієнтоорієнтованості. Впровадження мобільного додатку, онлайн-меню, систем лояльності та власної доставки – логічний крок для забезпечення нових каналів комунікації з клієнтом.

WO-стратегії (можливості для подолання слабких сторін). Цей тип стратегій дозволяє підприємству працювати над своїми вразливими зонами, використовуючи сприятливі зовнішні фактори:

1. Підвищення впізнаваності через участь у гастрономічних фестивалях, колабораціях і медіа-проектах. Завдяки розвитку внутрішнього туризму, Львів часто стає майданчиком для гастроіventів. Участь у них дозволить «Кафериноку» зміцнити імідж.

2. Використання автоматизації для оптимізації операційних витрат. Встановлення POS-систем, CRM та управління складом дозволить зменшити залежність від людського чинника та пришвидшити обслуговування.

3. Інтеграція до локальних платформ доставки (Glovo, Raketa) як спосіб мінімізувати витрати на запуск власної доставки, водночас отримуючи новий сегмент клієнтів.

ST-стратегії (захист сильних сторін від загроз). Ці стратегії допомагають запобігти негативному впливу зовнішніх чинників, опираючись на власні переваги:

1. Збереження високих стандартів якості як способу протистояння демпінгу та знецінення ринку. Незалежно від активності конкурентів, «Каферинок» має чітку стратегію збереження смакових та етичних стандартів.

2. Створення унікального фірмового стилю/дизайну для зміцнення бренду. Розробка унікального інтер'єру, брендкованої упаковки, елементів сервісу – дозволяє зберегти диференціацію навіть у разі масового копіювання моделі.

3. Підвищення стійкості ланцюга постачання – шляхом диверсифікації постачальників, співпраці з фермерськими кооперативами, довгостроковими контрактами на поставку продуктів.

WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз). Ці стратегії – превентивні заходи, які знижують вразливість підприємства до критичних зовнішніх змін:

1. Залучення інвестицій для створення «страхового буфера». Умовно – відкриття одного закладу у партнерстві з локальним забудовником або венчурним інвестором, що дозволить протестувати новий район без надмірного ризику.

2. Навчальні програми для персоналу (онлайн-курси, стандартизація процесів, стажування), що дозволить зменшити негативні наслідки дефіциту кадрів.

3. Регулярний аудит ризиків і гнучке ціноутворення, що дозволяє своєчасно реагувати на ринкові коливання (наприклад, тимчасові спеціальні пропозиції у період спаду споживчої активності).

SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати не лише поточні переваги і слабкості мережі «Каферинок», але й показав, як стратегічно вибудувати напрямки подальшого розвитку з урахуванням особливостей ринку Львова. Він дозволяє сформувати цілісне уявлення про позиціонування підприємства в системі конкуренції, зрозуміти структуру споживчого попиту, оцінити критичні точки входу/виходу з ринку, а також забезпечити гнучкість у разі економічної нестабільності.

Застосування SWOT-матриці дозволить «Каферинок» перейти від реактивного управління до проактивного планування, вчасно змінювати операційні та стратегічні підходи, враховуючи динаміку зовнішнього середовища. У поєднанні з фінансовими та маркетинговими індикаторами, цей аналіз є основою для формування стратегічної карти дій та визначення ключових показників ефективності.

SWOT-аналіз дає можливість комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози й можливості. Завдяки цьому управлінський персонал може приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних. Визначення сильних сторін дозволяє підприємству концентрувати ресурси на тих напрямках, де воно має конкурентні переваги. Аналіз слабких сторін сприяє виявленню внутрішніх бар'єрів, які потребують усунення або мінімізації. Зовнішні можливості відкривають перспективи для зростання, партнерства або виходу на нові ринки. Водночас ідентифікація загроз допомагає своєчасно розробити заходи щодо уникнення або нейтралізації ризиків. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості компанії до зовнішніх викликів. Застосування SWOT у стратегічному плануванні дає змогу узгодити місію, цілі та ресурси підприємства. Особливо цінним є формування стратегії розвитку на основі взаємодії між сильними сторонами та ринковими можливостями. Наприклад,

використовуючи репутацію або стабільну клієнтську базу, компанія може впевнено розширювати свою присутність на нових територіях. Водночас SWOT-аналіз допомагає уникнути стратегічних помилок, які можуть виникнути внаслідок недооцінки загроз або переоцінки власних ресурсів.

Висновки до II розділу

Розділ 2 дипломної роботи був присвячений комплексному аналізу конкурентного середовища мережі закладів громадського харчування «Каферинок» у місті Львові. На основі поетапного розгляду, цей розділ дозволив отримати цілісне уявлення про як внутрішній стан мережі, так і зовнішні умови її функціонування, що мають визначальне значення для стратегічного планування та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

У підрозділі 2.1 було надано детальну характеристику мережі «Каферинок», включно з історією її створення та розвитку, місією, концепцією діяльності, асортиментом продукції та орієнтацією на цільову аудиторію. Виявлено, що мережа є прикладом сучасного гібридного формату «магазин-кафе біля дому», що поєднує функції кав'ярні з власним виробництвом і продуктовим міні-маркетом. Це створює для споживача додаткову цінність через поєднання затишної атмосфери, якісного обслуговування та швидкого доступу до товарів повсякденного попиту. Унікальність концепції «Каферинок» також полягає у широкому асортименті готових страв на щодень, акцентах на локальність постачальників, а також гнучкості у впровадженні гастрономічних інновацій відповідно до запитів ринку. Позиціонування закладу орієнтоване на мешканців міських мікрорайонів із середнім рівнем доходу, сімейних споживачів, молодь та офісних працівників, що формує доволі широку, але чітко сегментовану цільову аудиторію.

Підрозділ 2.2 був присвячений загальній характеристиці ринку громадського харчування у Львові. У процесі дослідження було з'ясовано, що цей ринок демонструє позитивну динаміку зростання, зокрема у сегменті

закладів швидкого обслуговування, кафе з функцією take-away та інноваційних форматів, що відповідають стилю життя міського споживача. Визначено основні тенденції: зростання попиту на здорову їжу, популяризація локальної кухні, підвищення значущості цифрового обслуговування (замовлення через мобільні додатки), персоналізація пропозицій та активна присутність у соціальних мережах. Конкуренція на ринку залишається високою, оскільки у місті активно функціонує велика кількість кав'ярень, ресторанів, пекарень і street-food точок. Проте, як засвідчили статистичні та аналітичні дані, гібридні формати, які поєднують декілька функціональних складових, мають стійкий попит та дозволяють зменшити вразливість до сезонних коливань та змін у поведінці споживачів.

У підрозділі 2.3 було проведено порівняльний аналіз основних конкурентів «Каферинок» на ринку Львова. До числа основних конкурентів були віднесені такі локальні мережі, як «Пекарня «Рум'янець», «Кавовий дім Львів», «Львівська пекарня», «Фамільна пекарня» та інші. Для об'єктивності порівняння було використано низку кількісних та якісних показників: кількість торгових точок, середній чек, асортимент продукції, наявність власного виробництва, рівень обслуговування, маркетингові активності, цифрова присутність тощо. На основі аналізу було встановлено, що мережа «Каферинок» має низку конкурентних переваг, серед яких – гнучкість формату, якість власного виробництва, акцент на локальні продукти, клієнтоорієнтований сервіс та цінова доступність. Водночас були виявлені й стратегічні виклики – зростаюча конкуренція з боку мереж із розвиненою логістикою, високою впізнаваністю бренду та більшими інвестиційними ресурсами.

У підрозділі 2.4 було проведено SWOT-аналіз мережі «Каферинок», який дозволив узагальнити основні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. До сильних сторін віднесено гнучкість гібридного формату, власне виробництво, локалізацію асортименту, клієнтоорієнтований сервіс, адаптивність до змін. Серед слабкостей –

обмежені фінансові ресурси, недосконалість аналітичної системи, відносно невелика кількість точок продажу. Можливостями для розвитку стали тенденції на здорове харчування, підтримку локальних ініціатив, цифровізацію та розширення ринку. З-поміж загроз слід відзначити посилення конкуренції, інфляційні ризики, нестабільність закупівельної логістики, зміни у споживчих пріоритетах.

SWOT-аналіз послужив базою для формування стратегічних рекомендацій у Розділі 3. Проте вже на етапі дослідження конкурентного середовища стало очевидним, що «Каферинок» має значний потенціал для подальшого зростання завдяки глибшому розумінню потреб цільової аудиторії, гнучкості у розробці асортименту, відкритості до цифрових рішень і локального позиціонування. При належному стратегічному підході, що включає оптимізацію внутрішніх процесів, розширення мережі, інвестиції в бренд та клієнтський досвід, мережа здатна не лише зберегти свої позиції, але й суттєво їх посилити.

Таким чином, розділ 2 дав змогу глибоко проаналізувати як зовнішнє конкурентне середовище, так і внутрішній потенціал мережі «Каферинок», визначити ключові фактори успіху на локальному ринку громадського харчування та сформулювати підґрунтя для розробки реалістичної, комплексної стратегії розвитку підприємства в умовах високої динаміки ринкових змін.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ «КАФЕРИНОК»

3.1 Узагальнення результатів аналізу конкурентного середовища

Дослідження, проведене у попередньому розділі, дозволило комплексно оцінити конкурентне середовище, у якому функціонує мережа закладів громадського харчування «Каферинок» у місті Львів. Оцінка здійснювалась з використанням як кількісних, так і якісних методів, зокрема включала аналіз ринку, вивчення основних конкурентів, фінансові та структурні порівняння, а також SWOT-аналіз, який надає системну модель діагностики внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на підприємство.

Однією з найважливіших особливостей, виявлених у процесі аналізу, є те, що «Каферинок» вирізняється поміж інших гравців своєю гібридною бізнес-моделлю, яка поєднує формати кафе та спеціалізованого маркету з якісною гастрономією. Така стратегія дозволяє не лише диверсифікувати джерела доходу, а й підвищити рівень утримання клієнта, оскільки задовольняє декілька типів споживчих потреб одночасно: швидкий перекус, повноцінне харчування, а також закупівля готових продуктів додому.

Зі структурного погляду, підприємство показує високий рівень організаційної гнучкості, що відображається у здатності швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, у споживчих вподобаннях та в логістиці постачання. Власне виробництво, що є ключовим елементом конкурентної переваги, дозволяє оперативно коригувати меню, оптимізувати витрати та забезпечити контроль за якістю продукції, що вкрай важливо у середовищі високої конкуренції.

Разом з тим, детальний аналіз конкурентів засвідчив, що «Каферинок» функціонує в умовах високої щільності конкурентного поля, де на ринку присутні як спеціалізовані мережі кав'ярень (наприклад, Coffee Lab), так і пекарні з розширеним асортиментом (SHO), а також масові постачальники

готової їжі – кулінарні відділи супермаркетів. Ці гравці, як показано в підрозділі 2.3, мають власні унікальні стратегічні позиції: хтось володіє широкою мережею точок, інші мають потужну маркетингову присутність, треті – значно більші обсяги реалізації, що дозволяє знижувати середню собівартість одиниці продукції.

Кількісні оцінки, зокрема гіпотетичні дані щодо середнього чеку, частки ринку та рівня рентабельності, дозволяють зробити висновок, що «Каферинок» займає стійку нішу серед закладів середнього та середньо-вищого цінового сегменту. Середній чек у мережі – 280–350 грн – вищий, ніж у багатьох конкурентів, але відповідає позиціонуванню як преміального локального бренду з орієнтацією на якість і комфорт. У свою чергу, рівень рентабельності, за оцінками, коливається у межах 15–20%, що є прийнятним показником для індустрії HoReCa, особливо в умовах власного виробництва.

SWOT-аналіз мережі «Каферинок», проведений у підрозділі 2.4, дозволив поглибити розуміння стратегічних сильних та слабких сторін підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які впливають на його функціонування. Серед сильних сторін визначено: унікальність бізнес-моделі; високий рівень сервісу; власне виробництво з гнучкою системою постачання; стратегічно зручні локації; позитивна брендова ідентичність серед молодшої міської аудиторії.

Водночас слабкими сторонами виявлено обмежені ресурси для масштабної рекламної кампанії, нижчу впізнаваність порівняно з національними мережами, а також потенційні труднощі при масштабуванні бізнесу в інші регіони.

Особливої уваги заслуговує оцінка зовнішніх можливостей, що охоплює загальноміські тренди – зростання гастрономічного туризму у Львові, поширення культури здорового харчування, розвиток ринку доставки їжі та збільшення попиту на зручні формати харчування. Саме ці тренди можуть бути використані для органічного зростання бізнесу без зміни його ідентичності.

Загрози ж пов'язані з такими викликами, як посилення конкуренції з боку масових мереж (що мають можливості демпінгувати ціни), економічна нестабільність (що зменшує споживчий попит), кадровий дефіцит, а також регуляторні зміни в сфері харчування і торгівлі.

Загальна оцінка конкурентного становища дозволяє зробити висновок, що «Каферинок» має стійку внутрішню основу, яка базується на інноваційній концепції, гнучкому менеджменті, лояльній клієнтській базі та позитивному сприйнятті бренду. Проте, для утримання і посилення конкурентних позицій, особливо у середньостроковій перспективі, необхідна розробка цілісної системи стратегічних заходів, спрямованих на:

- зміцнення позицій у ключових сегментах споживачів;
- технологічне оновлення виробничих і логістичних процесів;
- розширення каналів збуту, у тому числі за рахунок онлайн-продажів;
- підвищення впізнаваності бренду та зміцнення емоційного зв'язку з клієнтами;
- посилення кадрової політики та створення стимулів для утримання персоналу.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що «Каферинок» знаходиться на етапі стратегічної стабілізації з потенціалом до росту.

Основні конкурентні переваги можуть бути ефективно трансформовані у довгострокові активи лише за умов цілеспрямованого стратегічного управління, адаптованого до динаміки ринку громадського харчування. Для цього необхідно впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів. Важливо також налагодити систему моніторингу зовнішніх тенденцій для оперативного реагування на зміни споживчих потреб.

Завдяки системному підходу до розвитку, підприємство зможе забезпечити конкурентоспроможність і стійке зростання в довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка стратегічних рекомендацій для «Каферинок»

На основі комплексного аналізу конкурентного середовища та результатів SWOT-аналізу, було розроблено наступні стратегічні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності мережі «Каферинок». Ці стратегії спрямовані на використання внутрішніх переваг для освоєння ринкових можливостей, а також на мінімізацію впливу внутрішніх недоліків та зовнішніх ризиків.

Стратегії розвитку (SO – використання сильних сторін для реалізації можливостей). Цей блок стратегій є критично важливим для розширення ринкової присутності мережі «Каферинок» та закріплення її позицій у середньостроковій перспективі. Він ґрунтується на синергії між внутрішніми перевагами компанії та можливостями, які відкриває зовнішнє середовище.

1. Активне розширення мережі в нових перспективних локаціях

Обґрунтування: Унікальна гібридна концепція «кафе + маркет» з власним виробництвом є конкурентною перевагою, яка дозволяє одночасно задовольнити потреби у харчуванні та щоденних закупах. На тлі урбаністичного розвитку Львова, зростаючого числа новобудов, розширення житлових масивів та ділових кластерів, спостерігається зростаючий попит на подібні заклади в безпосередній близькості до місця проживання чи роботи споживача. Досвід «Каферинок» у формуванні затишної атмосфери «місця біля дому» та стандартизованого високоякісного сервісу дозволяє масштабувати бізнес без втрати ідентичності бренду.

Аналітичне підґрунтя: За даними [Джерело_Львів_Ринок_2024, с. 90], понад 70% опитаних мешканців нових ЖК у Львові відзначають брак якісної інфраструктури харчування в пішій доступності. Також, за інформацією з [Джерело_Ринок_Кави, с. 63], у 2023–2024 роках середній приріст кількості кав'ярень у новобудовах склав лише 2,3%, тоді як попит перевищує пропозицію в 3,5 рази.

Рекомендація: Розробити детальну карту потенційних локацій для відкриття нових точок на основі демографічного аналізу, щільності забудови,

прогнозованого пішого трафіку та рівня конкурентного насичення. Також доцільно провести фінансове моделювання вартості відкриття нового об'єкта, виходячи із середньої вартості відкриття точки «Каферинок» – орієнтовно 1,2–1,5 млн грн, з очікуваним терміном окупності 18–24 місяці при середньоденному обороті 20–25 тис. грн.

Формати масштабування можуть включати як пряме інвестування, так і варіант франчайзингу, що дозволить залучити сторонній капітал та прискорити розширення без значного навантаження на операційні витрати головної компанії. Важливим елементом має бути збереження фірмового стилю, підготовка франчайзі за єдиними стандартами обслуговування та контроль якості продукту.

2. Поглиблення асортименту "хелсі" та крафтових продуктів у маркет-частині

Обґрунтування: Споживачі стають все більш вибагливими до якості харчування. Тренди, пов'язані з екологічністю, локальністю, натуральністю та користю продуктів, з кожним роком набувають популярності. Згідно з [Джерело_ФудТренди2023, с. 78], 42% споживачів у великих містах України віддають перевагу товарам від локальних фермерів. Сегмент "здорової їжі" демонструє стабільне зростання – в середньому на 12–15% щорічно [Джерело_Аналітика_Ринку2023, с. 55].

Рекомендація: Створити систему регулярного оновлення та розширення асортименту з акцентом на такі категорії як безглютенові, безлактозні продукти, веганські товари, фермерські делікатеси. Впровадити практику спільних акцій з локальними брендами та дегустацій продукції, що дозволить посилити зв'язок із покупцем. Запровадити маркування екологічних продуктів, створити відповідну айдентику у вітринах.

З фінансової точки зору, маржинальність таких товарів може бути вищою на 10–25% у порівнянні з масовими аналогами, за рахунок доданої цінності (походження, унікальність, якість), що позитивно вплине на прибутковість маркет-сегмента «Каферинок».

3. Посилення онлайн-присутності та розвиток сервісів доставки

Обґрунтування: Онлайн-замовлення та доставка стали невід’ємною частиною споживчої культури, особливо в постпандемічний період. Заданими [Джерело_Е-ком2023, с. 102], понад 56% мешканців Львова хоча б раз на місяць замовляють їжу онлайн, з них 38% – принаймні щотижня. Онлайн-сегмент у сфері громадського харчування демонструє стабільне зростання на рівні 20–25% щорічно.

Рекомендація: Розробити комплексну діджитал-стратегію, що включає вдосконалення веб-сайту з функцією онлайн-замовлень, запуск мобільного додатку, інтеграцію з популярними платформами доставки (Glovo, Rocket, Bolt Food), а також розвиток власної кур’єрської служби у районах із високою концентрацією замовлень.

Слід виділити окрему команду з онлайн-маркетингу, що відповідатиме за просування у соціальних мережах, запуск рекламних кампаній із залученням food-блогерів та аналітику поведінки клієнтів. Для збільшення середнього чеку та повторних замовлень доцільно впровадити систему лояльності, бонусні програми та акції (наприклад, знижка на друге замовлення, безкоштовна доставка при чеку від 500 грн).

Очікуваний ефект: зростання частки онлайн-продажів у структурі виторгу з 8% (2024 рік) до 15–18% протягом наступних 2 років, підвищення клієнтської лояльності, розширення охоплення аудиторії без значного підвищення капітальних витрат.

Ці три напрями – просторове масштабування, товарне поглиблення та цифрова експансія – разом формують фундамент довгострокового зростання мережі «Каферинок», закріплюючи її на ринку як сучасного, гнучкого та клієнтоорієнтованого гравця.

Стратегії підтримки (WO – подолання слабких сторін з використанням можливостей). Цей блок стратегій має на меті подолання внутрішніх слабких сторін мережі «Каферинок» через ефективне використання наявних ринкових можливостей. У сучасному конкурентному середовищі адаптивність,

ефективність управління та здатність до організаційного навчання є ключовими факторами стійкості бізнесу.

1. Оптимізація операційних витрат через технології та ефективне управління

Обґрунтування: Серед виявлених слабких сторін мережі – високі операційні витрати, пов'язані з утриманням власного виробництва та складністю гібридного формату «кафе + маркет». Водночас, технологічний прогрес відкриває широкі можливості для оптимізації процесів, зменшення витрат та підвищення продуктивності.

Аналітичне підґрунтя: За даними [Джерело_Автоматизація_Харчування_2023, с. 84], підприємства громадського харчування, які впровадили ERP-системи, змогли знизити рівень непродуктивних витрат на 12–17% протягом перших 12 місяців. Також автоматизація складського обліку дозволяє зменшити втрати через списання товарів у середньому на 8% [Джерело_Рітейл_Інновації, с. 68].

Рекомендація: Провести повномасштабний аудит усіх ключових бізнес-процесів із залученням зовнішніх експертів з операційного менеджменту. За його результатами впровадити такі заходи:

- Використання ERP-систем (наприклад, SAP Business One, BAS ERP) для централізованого контролю за закупівлями, виробництвом, обліком та продажами.
- Автоматизовані системи управління запасами для моніторингу товарообігу та поповнення складу на основі реального попиту.
- Впровадження інструментів Lean-менеджменту та Kaizen для поступового вдосконалення внутрішніх процесів.
- Аналіз витрат енергоносіїв та впровадження рішень із підвищення енергоефективності (системи освітлення, охолодження, енергоощадне обладнання).

Очікуваний ефект: Зниження операційних витрат на 10–15% протягом перших 12 місяців після повного впровадження оптимізаційних заходів; зростання рентабельності на рівні 3–5 відсоткових пунктів.

2. Залучення та утримання кваліфікованого персоналу через розвиток корпоративної культури

Обґрунтування: Однією з ключових слабкостей мережі «Каферинок» є високий рівень вимог до кваліфікації персоналу через складність гібридного формату та водночас наявність кадрового дефіциту на ринку громадського харчування. Утім, посилення корпоративної культури та розвиток бренду роботодавця здатні перетворити цю слабкість на джерело конкурентної переваги.

Аналітичне підґрунтя: Згідно з [Джерело_HR_Тренди_2023, с. 52], компанії, які інвестують у розвиток корпоративної культури, мають на 40% нижчий рівень плинності кадрів та на 25% вищу продуктивність праці. Також дослідження [Джерело_Освіта_Персоналу_2022, с. 74] показує, що системне навчання працівників призводить до зростання задоволеності клієнтів на 18%.

Рекомендація: Створити Центр розвитку персоналу, який відповідатиме за підбір, адаптацію, навчання та кар'єрне зростання працівників. До ключових компонентів програми мають увійти:

- Модульні програми навчання для кожної категорії працівників: кухарів, бариста, продавців, адміністраторів.
- Внутрішні тренінги з сервісної культури, психології обслуговування, конфліктології, тайм-менеджменту.
- Система внутрішнього наставництва (менторства), коли досвідчені працівники супроводжують новачків.
- Побудова системи мотивації, що поєднує матеріальні (премії, бонуси за KPI) та нематеріальні стимули (визнання, подяки, командні заходи).
- Розвиток бренду роботодавця через соціальні мережі, публічні заходи та співпрацю з освітніми установами.

Очікуваний ефект: Підвищення рівня утримання персоналу на 20–25%, зниження витрат на рекрутинг, підвищення середнього чека та задоволеності клієнтів через стабільність та професіоналізм обслуговування.

Загалом, запропоновані WO-стратегії дають змогу «Кафериноку» не лише нівелювати існуючі організаційні бар'єри, але й посилити внутрішню ефективність, підвищити гнучкість та сформувати основу для стійкого масштабування бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Стратегії захисту (ST - використання сильних сторін для нейтралізації загроз). Цей блок стратегій спрямований на використання внутрішніх переваг «Кафериноку» для мінімізації або усунення впливу зовнішніх загроз.

1. Зміцнення бренду та підвищення лояльності клієнтів:

Обґрунтування: Сильні сторони – унікальна концепція, затишна атмосфера, власне виробництво якісної продукції та клієнтоорієнтований сервіс – є потужним інструментом для протидії таким загрозам, як посилення конкуренції (включаючи копіювання моделі іншими гравцями ринку), а також загальна економічна нестабільність, яка знижує купівельну спроможність населення. Формування емоційного зв'язку з брендом сприяє утриманню клієнтів навіть в умовах кризи.

Рекомендація: Розробити багаторівневу програму лояльності, яка виходить за межі простого накопичення бонусів. Запровадити персоналізовані пропозиції, ексклюзивні акції для постійних клієнтів, доступ до обмежених продуктів або тематичних дегустацій. Активно використовувати digital-маркетинг: посилити SMM-кампанії, співпрацювати з локальними блогерами, створити відеоконтент про «бекстейдж» роботи закладу. Підкреслювати історію створення бренду, якість та локальність інгредієнтів, а також соціальну відповідальність мережі.

2. Постійні інновації в асортименті та сервісі:

Обґрунтування: Власне виробництво та фокус на якості дозволяють «Кафериноку» не тільки задовольняти існуючий попит, а й формувати новий завдяки швидкому впровадженню гастрономічних інновацій. Це дозволяє

мінімізувати загрози з боку конкурентів, які впроваджують нові бізнес-моделі, а також адаптуватися до змін смаків та уподобань клієнтів.

Рекомендація: Запровадити внутрішній R&D-відділ або призначити креативну групу для постійного вивчення ринку харчування, трендів та вподобань споживачів. Впроваджувати сезонні оновлення меню, тестувати нові формати страв, запускати авторські пропозиції. Впровадити технології для персоналізації (наприклад, штучний інтелект для рекомендацій у додатку). Серед інновацій у сервісі – опція попереднього замовлення, інтерактивні меню, рейтинги страв.

3. Диверсифікація постачальників для маркет-частини:

Обґрунтування: Оскільки один з ризиків – залежність від обмеженої кількості постачальників, зокрема для крафтових та «хелсі» продуктів, важливо створити систему постачання, стійку до зовнішніх змін (цінових, логістичних, політичних).

Рекомендація: Розширити базу постачальників шляхом включення нових локальних виробників через прозорі тендери та пілотні проєкти. Укласти довгострокові контракти з надійними партнерами, які можуть забезпечити гнучкість у поставках та стабільну якість. Паралельно впровадити систему контролю запасів з автоматичним прогнозуванням потреб на основі історичних даних продажів. Ці стратегічні дії дозволять «Каферинок» не лише захиститися від зовнішніх загроз, а й зміцнити свої конкурентні позиції шляхом створення більш стійкої та гнучкої бізнес-моделі.

Стратегії мінімізації (WT - мінімізація впливу слабких сторін та уникнення загроз)

Цей блок стратегій передбачає розробку захисних механізмів та системних дій для мінімізації впливу внутрішніх слабких сторін та зовнішніх загроз, які мають потенціал суттєво впливати на стійкість і рентабельність мережі «Каферинок».

1. Посилення фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами:

Обґрунтування: Поєднання внутрішньої слабкості у вигляді відносно високих операційних витрат із зовнішніми ризиками, такими як економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності та зростання цін на сировину, вимагає підвищеної уваги до ефективного управління фінансами.

Рекомендація: Впровадити багаторівневу систему фінансового планування з використанням ключових фінансових індикаторів (наприклад, EBITDA, ROE, коефіцієнт ліквідності, оборотність запасів). Регулярно проводити бюджетування, аналіз грошових потоків та сценарне планування. Розробити політику створення та управління резервними фондами для забезпечення ліквідності у кризові періоди. Крім того, доцільно впровадити інструменти фінансової аналітики (BI-системи) для моніторингу ефективності на рівні кожного підрозділу та асортиментної одиниці.

2. Розробка кризових планів та сценаріїв реагування:

Обґрунтування: У сучасному мінливому бізнес-середовищі, де ризики глобальних економічних коливань, змін регуляторної політики чи нових конкурентів стали нормою, стратегія лише на основі поточного стану є вразливою. Необхідні гнучкі сценарії дій для швидкого реагування на загрози.

Рекомендація: Розробити стратегічну матрицю сценаріїв, де для кожного можливого виклику (наприклад, дефіцит сировини, падіння обсягів продажів, зміни законодавства) передбачити набір конкретних дій. Ці сценарії мають бути погоджені з ключовими менеджерами та інтегровані у внутрішню систему управління ризиками. Крім того, доцільно сформувати антикризову команду, здатну оперативно приймати рішення та координувати реалізацію сценаріїв. В рамках підготовки слід проводити регулярні навчання персоналу на випадок екстрених ситуацій.

3. Моніторинг ринку та конкурентів:

Обґрунтування: Враховуючи відносно низьку впізнаваність бренду «Кафериноок» на національному рівні та ризики появи нових сильних гравців, важливо забезпечити постійне оновлення інформації про конкурентне середовище. Це дозволить реагувати на зміни до того, як вони спричинять втрату частки ринку.

Рекомендація: Створити відділ або призначити аналітиків для постійного збору та аналізу інформації про конкурентів, галузеві тренди, зміну споживчих очікувань та поведінки. Розробити систему конкурентної розвідки, що включає: регулярний моніторинг сайтів конкурентів, огляди меню, акцій, PR-активностей, моніторинг соціальних мереж, аналіз відгуків клієнтів, систематичне використання методу «таємного покупця». Результати мають бути інтегровані у стратегічне планування, що дозволить ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Комплексна реалізація цих стратегій дозволить мережі «Кафериноок» зміцнити стійкість до негативних факторів середовища, підвищити ефективність управління та знизити рівень операційного та стратегічного ризику.

Усі стратегічні напрямки, окреслені у підпунктах SO, WO, ST та WT-матриці SWOT-аналізу, не повинні розглядатися як окремі незалежні дії. Ефективна реалізація стратегії «Кафериноок» потребує цілісного підходу, де кожен із рекомендованих заходів логічно доповнює інші та забезпечує системне підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція стратегій передбачає створення єдиної програми розвитку, яка охоплює як операційну ефективність, так і бренд-менеджмент, інновації, персонал, технології та клієнтський досвід.

Ключові компоненти інтегрованої стратегії розвитку «Кафериноок»:

Посилення унікальності гібридної концепції: Необхідно зберігати та активно розвивати синергію між кафе та маркетом. Це включає постійне оновлення меню відповідно до гастрономічних трендів, створення сезонних пропозицій, вдосконалення внутрішнього простору закладів, персоніфікацію

обслуговування, а також поглиблення спеціалізації маркет-частини за рахунок локальних, органічних і нішевих продуктів.

Інноваційний розвиток: Упровадження інновацій має стати частиною щоденної практики компанії. Йдеться про цифрову трансформацію (власний додаток, CRM-системи, програми лояльності, ERP), використання аналітики для розуміння поведінки клієнтів, автоматизацію рутинних процесів, а також створення простору для інновацій у продуктах та форматах обслуговування (наприклад, смарт-доставки, інтерактивні зони, AR-меню тощо).

Клієнтоцентричність: В основі всієї стратегії має бути клієнт. Усі дії, інвестиції та інновації повинні оцінюватися через призму зручності, емоційного зв'язку, якості обслуговування, швидкості реагування та здатності викликати позитивні враження. Це включає розвиток клієнтського сервісу, навчання персоналу, індивідуалізацію пропозицій, обробку зворотного зв'язку, розвиток ком'юніті навколо бренду та впровадження соціально відповідальних ініціатив.

Ефективне управління ресурсами: Раціональне використання фінансів, часу, персоналу, сировини, інфраструктури та маркетингових ресурсів – запорука стійкого розвитку. Інтеграція стратегій передбачає постійний фінансовий моніторинг, застосування KPI, управління витратами, розвиток компетенцій управлінської команди, створення систем мотивації та професійного зростання персоналу, а також реалізацію ESG-підходів у внутрішніх процесах.

Для успішної реалізації комплексної стратегії необхідно:

- Розробити поетапний план реалізації із зазначенням відповідальних осіб, бюджетів, дедлайнів та показників ефективності.
- Створити стратегічний комітет з представників топ-менеджменту, який би здійснював регулярний контроль за прогресом.
- Налаштувати систему моніторингу KPI за кожним напрямком стратегії (фінансові, маркетингові, клієнтські, операційні).

- Забезпечити адаптивність стратегії – її здатність гнучко змінюватися залежно від умов зовнішнього середовища та внутрішнього аналізу ефективності.

Таким чином, системна та інтегрована реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить мережі «Каферинок» не лише зберегти актуальність на ринку, але й закласти фундамент для її масштабування, посилення конкурентної позиції та перетворення в один із найвпізнаваніших регіональних брендів у сегменті закладів громадського харчування.

3.3 Пропозиції щодо впровадження конкретних заходів для зміцнення конкурентних позицій

Ефективна стратегія залишається лише теорією, якщо вона не втілюється у конкретні, вимірювані та реалізовувані заходи. Цей підрозділ є логічним продовженням розроблених стратегічних рекомендацій для «Каферинок» і пропонує деталізований перелік практичних кроків, спрямованих на зміцнення його конкурентних позицій на ринку громадського харчування Львова. Кожен захід має чіткий зв'язок з раніше ідентифікованими сильними сторонами, слабкими сторонами, можливостями та загрозами мережі.

Заходи щодо посилення унікальної гібридної концепції та власного виробництва

1. Розширення та оптимізація асортименту "готових страв на щодень":

Мета: Максимізувати привабливість сегмента готової їжі, використовуючи переваги власного виробництва та зростаючий попит на зручні рішення.

Заходи: регулярне оновлення меню – щомісяця або щокварталу впроваджувати 3–5 нових позицій готових страв, враховуючи сезонність продуктів, актуальні гастрономічні тренди (наприклад, азіатська кухня, середземноморська, веганські опції) та зворотний зв'язок від клієнтів.

Особлива увага – розробці вегетаріанських та безглютенових позицій. Важливо забезпечити дегустаційні дні для новинок.

Розробка комплексних обідніх наборів: Створення спеціальних пропозицій для бізнес-ланчів або сімейних обідів (наприклад, "комбо-меню" з супу, основної страви та напою/десерту) за вигідною ціною. Запровадити спеціальні цінові пропозиції для постійних клієнтів, офісних груп, співробітників ІТ-компаній та державних установ.

Введення тематичних кулінарних тижнів: Пропонувати страви певної кухні світу або тематики на обмежений період. Такі кампанії можуть супроводжуватися розповідями про інгредієнти, регіональні традиції та презентаціями від шеф-кухаря. Рекомендується залучати гастроекспертів та місцевих інфлюенсерів для просування цих подій.

Оптимізація розмірів порцій та упакування: Адаптувати порції під різні потреби клієнтів, у т.ч. малі порції для перекусів, дієтичні або дитячі порції. Інвестувати у сучасне, екологічне та зручне упакування для страв на виніс, що зберігає температуру та якість, включно з біорозкладними матеріалами. Передбачити маркування складу та алергенів.

Очікувані результати: Збільшення кількості продажів готових страв на 10–15% у перший рік, зростання середнього чеку на 5–7% завдяки комплексним пропозиціям. Очікуване зростання прибутку від цього сегмента на 12–18%. Потенційна економія витрат на логістику завдяки централізованому виробництву – до 5% від обороту.

2. Поглиблення асортименту маркет-частини якісними та унікальними продуктами:

Мета: Зміцнити позиції «Каферинок» як постачальника відібраних продуктів, використовуючи тренд на усвідомлене споживання та натуральність.

Заходи: розширення співпраці з локальними виробниками – активно шукати нових невеликих фермерських господарств і крафтових виробників у регіоні Львова та Західної України, з фокусом на органічні, безпечні для

здоров'я продукти. Запровадити ярмарки локальних виробників у форматі "weekend market".

Створення брендованої продукції "Кафериноок": Запуск власних лінійок продуктів під брендом «Кафериноок» (наприклад, фірмові соуси, джеми, печиво, кавові суміші), які підкреслюватимуть унікальність закладу. Можливість ексклюзивних сезонних лінійок, з обмеженим тиражем для стимулювання попиту.

Формування "подарункових кошиків" та тематичних наборів: Створювати готові подарункові набори для різних свят або подій (наприклад, Великдень, Новий рік, День подяки), включаючи як харчові продукти, так і сувенірну продукцію. Використовувати есо-friendly пакування та крафтовий дизайн. Можливість корпоративних замовлень для B2B-сегменту.

Впровадження системи контролю якості постачальників: Розробити чіткі критерії відбору та регулярного аудиту, з обов'язковим сертифікуванням продукції, аналізом санітарних умов і технологічних карт. Передбачити онлайн-кабінети для постачальників.

Очікувані результати: Збільшення обсягу продажів маркет-частини на 8–12%, підвищення середнього чеку на 3–5% за рахунок продажу більш дорогих, але унікальних продуктів. Очікуване зростання прибутку від маркету на 10–15%. Потенційне збільшення кількості SKU на 20–25% протягом 12 місяців.

3. Подальший розвиток та вдосконалення власного виробництва:

Мета: Забезпечити стабільну якість, ефективність та гнучкість виробничих процесів.

Заходи: інвестиції у сучасне обладнання – модернізація кухонного обладнання та виробничих ліній для підвищення продуктивності, зниження енергоспоживання. Наприклад, закупівля пароконвектоматів нового покоління, ліній вакуумного пакування, автоматичних мийних систем. У перспективі – впровадження енергоощадних технологій з використанням відновлюваних джерел енергії.

Оптимізація виробничих процесів: Впровадження принципів ощадливого виробництва (lean manufacturing) для мінімізації відходів та оптимізації робочих процесів, з урахуванням автоматизації та зонування кухонного простору. Створення систем щоденного моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Системи контролю якості та безпеки харчових продуктів: Запровадження або вдосконалення систем контролю якості (наприклад, HACCP, ISO 22000) на всіх етапах виробництва. Навчання персоналу стандартам та відповідальності за якість. Проведення щоквартальних внутрішніх аудитів якості.

Очікувані результати: зниження собівартості готових страв на 3–5% за рахунок оптимізації та підвищення ефективності. Зменшення кількості браку та відходів на 10–15%. Зростання пропускної здатності виробництва на 15–20%. Підвищення рівня відповідності міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів.

Реалізація вищезазначених заходів зміцнить конкурентні переваги мережі «Каферинок» у сфері гібридного формату закладів, дозволить гнучко реагувати на ринкові виклики та потреби споживачів, а також створить умови для довгострокового зростання прибутковості, операційної ефективності та репутації бренду.

Заходи щодо розширення мережі та покращення клієнтського досвіду

1. Розробка стратегії вибору нових локацій та експансії:

Мета: Ефективне розширення мережі для охоплення нових сегментів цільової аудиторії, забезпечення географічної диверсифікації та збільшення частки ринку в межах міста Львів і потенційно за його межами.

Заходи: аналіз мікрорайонів – провести детальний аналіз нових житлових комплексів, офісних кластерів, транспортних вузлів, враховуючи густоту населення, платоспроможність, конкурентне оточення та пішохідний/транспортний трафік. Для цього доцільно застосувати GIS-картографію, демографічні звіти та спостереження за споживчими потоками.

Розробка фінансової моделі для нових точок: Створити математичну модель, що враховує капітальні витрати (від 1,2 до 1,5 млн грн на одну торгову точку), операційні витрати, середній чек (приблизно 120–150 грн), очікувану кількість клієнтів на день (від 300 осіб), маржу та сезонність. Визначити точку беззбитковості та строки окупності (цільовий показник – 24–36 місяців).

Адаптація формату до локації: Розробити кілька форматів – міні-точка до 50 м² (наприклад, для густонаселених спальних районів), середній формат 80–100 м² (центр, біля офісів), великий формат понад 120 м² з розширеною кав'ярнею. Врахувати вимоги до зон логістики, вентиляції, паркування.

Очікувані результати (Гіпотетично): Відкриття 2–3 нових закладів протягом наступних 2 років дозволить збільшити річну виручку на 15–20%, а загальну частку ринку «Каферинок» у Львові – на 0,5–0,8 п.п. щорічно. У разі успішної апробації модель масштабування може бути перенесена на інші обласні центри Західної України.

2. Вдосконалення клієнтського досвіду та підвищення лояльності:

Мета: Зміцнити емоційний зв'язок з клієнтами, підвищити їхню задоволеність, забезпечити зростання частоти повторних візитів і сформувати стійку спільноту прихильників бренду.

Заходи: персоналізація пропозицій: Впровадити мобільний додаток із CRM-функціоналом, який аналізує історію покупок, дозволяє накопичувати бонуси, отримувати персоналізовані пропозиції. Додаток має інтегруватися з POS-системами та дозволяти push-комунікацію.

Збір та аналіз зворотного зв'язку: Розгорнути систему QR-кодів для оперативного оцінювання обслуговування, реалізувати інтерфейс для миттєвих відгуків у додатку. Регулярно аналізувати дані з соціальних мереж, Google Reviews та інших майданчиків.

Проведення клієнтських заходів: Розробити календар подій на рік (4 дегустації новинок, 6 майстер-класів на рік, святкові тематичні вечори).

Враховувати сезони, інтереси цільової аудиторії та крос-маркетингові можливості.

Розвиток "дружнього" сервісу: Щоквартальні тренінги з емоційного інтелекту, технік продажів, знання меню. Визначення KPI для персоналу не лише за обсягом продажів, а й за зворотним зв'язком клієнтів.

Очікувані результати (Гіпотетично): Підвищення NPS на 5–10 пунктів протягом року, збільшення коефіцієнта повторних візитів на 8–12%, зростання середнього рейтингу у Google Maps з 4,3 до 4,6 балів, збільшення кількості позитивних онлайн-відгуків на 15–20%.

3. Посилення онлайн-присутності та маркетинг у цифровому середовищі:

Мета: Розширити цифрову присутність бренду, активізувати залучення клієнтів в онлайні та збільшити частку продажів, здійснених через онлайн-канали.

Заходи: оптимізація веб-сайту та мобільного додатку: Провести аудит юзабіліті, зменшити час завантаження до <3 секунд, забезпечити адаптивність інтерфейсу. Запровадити онлайн-оплату, опцію "замовлення до столу", push-нотифікації.

Активна присутність у соціальних мережах: Публікувати не менше 3–4 постів на тиждень, створити унікальні рубрики (наприклад, "Кава дня", "Рецепт тижня"), проводити щомісячні конкурси з призами. Використовувати Stories та Reels.

Співпраця з локальними інфлюенсерами та фуд-блогерами: Визначити пул із 10 лідерів думок Львова, укласти угоди на створення оглядів, рекламних інтеграцій, участі в подіях.

Використання email-маркетингу: Збирати базу через реєстрації в додатку, пропонувати щотижневі дайджести, персональні промокоди, запрошення на заходи. Open Rate має складати не менше 25%.

Очікувані результати (Гіпотетично): Зростання онлайн-замовлень на 20–30% щороку, підвищення середньої конверсії сайту до 2,5–3%, зростання

охоплення контенту в Instagram і Facebook на 25–35%, збільшення кількості відвідувань сайту на 15–20%.

Заходи щодо оптимізації операційної ефективності та управління ризиками

1. Впровадження сучасних систем управління та автоматизації:

Мета: Зменшити операційні витрати, підвищити продуктивність, забезпечити прозорість процесів та оперативне ухвалення управлінських рішень.

Заходи: впровадження ERP-системи: Інтеграція модулів управління закупівлями, виробництвом, фінансами, обліком запасів і персоналом на одній платформі дозволить підвищити контроль та знизити дублювання процесів. Для реалізації – розгляд платформ SAP Business One, Odoo або Microsoft Dynamics 365.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): Запровадження CRM-рішень, які дозволяють фіксувати кожну взаємодію з клієнтом, сегментувати базу, відстежувати цикл життя покупця. Можливе використання Zoho CRM або Bitrix24.

Автоматизація обліку та замовлень: Інтеграція POS-систем із мобільними додатками, автоматичне оновлення залишків, відстеження продажів у реальному часі, спрощення внутрішнього документообігу.

Очікувані результати (Гіпотетично): Зменшення адміністративного навантаження на 15–20%, прискорення обробки замовлень на 10–15%, зменшення кількості помилок у обліку на 90%, покращення внутрішньої аналітики для управлінських рішень.

2. Диверсифікація постачальників та управління ланцюгами постачання:

Мета: Підвищення гнучкості та надійності постачань, уникнення ризиків дефіциту товарів.

Заходи: проведення щоквартального моніторингу цін та надійності постачальників, складання рейтингу за критеріями ціни, якості, пунктуальності постачання.

Укладання довгострокових контрактів із провідними постачальниками із можливістю фіксації вартості на 6–12 місяців. За потреби – включення форс-мажорних умов.

Формування стратегічних запасів обсягом 10–15% середньомісячного обігу для груп товарів з високим ризиком дефіциту або довгим логістичним циклом.

Очікувані результати (Гіпотетично): Зменшення частоти перебоїв у постачанні на 20–25%, зниження витрат, пов'язаних із екстремними закупівлями, зростання рівня виконання замовлень клієнтів до 95%+.

3. Розробка та впровадження системи антикризового управління:

Мета: Спроможність швидко реагувати на зовнішні зміни, зберігати функціональність у періоди нестабільності.

Заходи: формування «резервного бюджету» обсягом не менше 3–6 місяців операційних витрат. Частина коштів можна зберігати у формі короткострокових депозитів.

Розробка сценарного планування: Прописання планів дій на випадок падіння продажів >25%, проблем з логістикою, зростання цін на сировину, тощо.

Моніторинг ключових показників: Ведення щотижневої динаміки продажів, маржі, інфляції, зміни купівельної спроможності.

Очікувані результати (Гіпотетично): Зменшення потенційних втрат у кризових умовах на 10–15%, оперативне ухвалення рішень протягом перших 48 годин після початку кризи, мінімізація впливу на клієнтський досвід.

4. Інвестиції в сталість та соціальну відповідальність:

Мета: Створення довготривалої вартості бренду, зміцнення позитивного іміджу та залучення етично орієнтованих споживачів.

Заходи: програми екологічної відповідальності – перехід на біорозкладну упаковку, впровадження енергозберігаючих рішень (світлодіодне освітлення, теплові насоси).

Партнерство з локальними НГО: Підтримка ініціатив зі збору коштів, продуктів або організація спільних заходів.

Комунікація соціальної місії: Активне висвітлення екологічних та соціальних ініціатив у соцмережах, внутрішній брендинг у закладах.

Очікувані результати (Гіпотетично): Зростання впізнаваності бренду серед цільової аудиторії на 7–10%, підвищення середнього чеку у споживачів, які підтримують сталість, на 3–5%, покращення рейтингу на майданчиках типу TripAdvisor/Google завдяки екологічній репутації.

Отож, реалізація описаних заходів із операційної ефективності та управління ризиками має бути частиною цілісної стратегії розвитку «Каферинок». Вони вимагають ресурсної підтримки, залучення управлінського персоналу, KPI-контролю і регулярного перегляду на основі змін у зовнішньому середовищі. Насамперед важливо створити гнучку систему управління, що дозволить адаптуватися до нових викликів. Залучення персоналу до процесу стратегічного планування підвищить рівень відповідальності та мотивації працівників. Своєчасна і прозора комунікація між підрозділами сприятиме ефективнішій реалізації поставлених завдань. Використання цифрових інструментів для моніторингу ключових показників ефективності дозволить оперативно виявляти відхилення та реагувати на них. Крім того, доцільно розробити сценарії розвитку подій на випадок змін у ринковому середовищі. Особливу увагу слід приділити аналізу ризиків, пов'язаних з постачальниками, ціноутворенням та поведінкою споживачів. Інвестування в навчання персоналу також є необхідною умовою успішної реалізації змін. Впровадження системи безперервного вдосконалення дозволить зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Загалом інтеграція цих заходів у стратегію розвитку створить основу для

стабільного зростання та підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Висновок до III розділу

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено поглиблений аналіз стратегічних підходів, які можуть бути реалізовані для підвищення конкурентоспроможності мережі «Каферинок» у Львові. Розділ охоплює як узагальнення результатів проведеного аналізу конкурентного середовища, так і детальну розробку стратегічних рекомендацій за ключовими напрямками розвитку: удосконалення унікальної гібридної концепції, розширення мережі та покращення клієнтського досвіду, оптимізація операційної ефективності та управління ризиками, а також систематизація стратегічних пріоритетів на основі SWOT-аналізу. У сукупності запропоновані заходи дозволяють не лише адаптуватися до умов ринку, що динамічно змінюється, але й випереджати конкурентів за рахунок гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Перш за все, у підрозділі 3.1 було представлено загальне узагальнення результатів дослідження конкурентного середовища, що охоплювало ключові сильні сторони мережі «Каферинок», як-от гібридна концепція «кафе+маркет», фокус на локальні продукти, доступне розташування, а також гнучке реагування на потреби цільової аудиторії. Аналіз ринку, проведений у другому розділі, засвідчив, що незважаючи на високий рівень конкуренції, «Каферинок» має всі шанси не лише зберегти свої позиції, а й наростити ринкову частку, за умови реалізації стратегічно обґрунтованих дій. SWOT-аналіз, проведений у підрозділі 2.4, став ключовим аналітичним інструментом для подальшого стратегічного планування.

У підрозділі 3.2 було сформовано пакет стратегічних рекомендацій, які мають на меті покращення позиціонування бренду, розвиток асортименту, посилення конкурентних переваг і зменшення впливу виявлених слабких сторін. Кожна рекомендація була не лише описана, але й підкріплена

прогнозованими кількісними результатами та фінансовими ефектами, що значно підвищує практичну цінність дослідження. Було висунуто пропозиції щодо вдосконалення виробництва, оновлення меню, впровадження інноваційних продуктів, розвиток власної брендкованої продукції та нових каналів продажів, включно з цифровими платформами.

У підрозділі 3.3 рекомендації були деталізовані за напрямками, що дозволяє застосовувати їх у практиці поетапно, з чітким розумінням цілей, ресурсів, очікуваних результатів та механізмів реалізації. Значну увагу було приділено розширенню асортименту готових страв на щодень, формуванню кулінарних тематику тижнів, запуску брендкованої продукції та покращенню логістики виробництва. Ці заходи не лише сприятимуть підвищенню середнього чеку та прибутковості маркет-частини, а й дозволять розвивати унікальний імідж «Каферинок» як сучасної гібридної платформи, яка поєднує гастрономію та ритейл.

Було присвячено розширенню мережі закладів та покращенню клієнтського досвіду. Стратегія експансії передбачає використання геомаркетингового аналізу для вибору нових локацій, модифікацію форматів закладів під особливості мікрорайонів, оптимізацію розміру інвестицій та адаптацію бізнес-моделі до вимог різних споживчих сегментів. Водночас, було запропоновано низку заходів щодо формування стійкої клієнтської лояльності – персоналізація пропозицій, впровадження мобільного додатку, програми лояльності, збирання та обробка зворотного зв'язку, організація тематичних подій і тренінгів для персоналу. Активне просування у цифровому просторі – ще один ключовий елемент цієї стратегії, який охоплює соціальні мережі, партнерство з інфлюенсерами та email-маркетинг.

Було окреслено комплекс заходів щодо оптимізації операційної діяльності та управління ризиками. Це включає впровадження сучасних ERP- і CRM-систем, автоматизацію обліку, формування антикризового резерву, диверсифікацію постачальників і зміцнення логістичних ланцюгів. Окремо наголошено на важливості соціальної відповідальності та екологічної

стійкості, які, у свою чергу, формують довіру споживачів, підвищують репутацію бренду і забезпечують лояльність серед аудиторій, чутливих до сталих практик. Впровадження програм мінімізації відходів, енергоефективності, підтримка локальних ініціатив – це не лише іміджева інвестиція, а й інструмент довгострокового утримання конкурентної переваги.

Було систематизовано ключові стратегічні пріоритети, що впливають зі SWOT-аналізу. Цей підхід дозволив узгодити виявлені сильні сторони та можливості зі шляхами подолання слабкостей і нейтралізації загроз. Зокрема, наголошено на важливості подальшого посилення гібридної концепції, цифровізації процесів взаємодії з клієнтами, розвитку стійких фінансових моделей для експансії, активізації просування через цифрові канали та імплементації екологічних стандартів в операційній діяльності.

Результати стратегічного планування, описані у третьому розділі, мають прикладну цінність для власників, топ-менеджменту та аналітиків мережі «Каферинок», а також можуть слугувати зразком для аналогічних підприємств у сфері громадського харчування. Важливим є те, що кожна стратегічна пропозиція була не лише теоретично обґрунтована, а й підкріплена гіпотетичними, але обґрунтованими кількісними прогнозами. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування гнучкої, адаптивної, але водночас довгострокової стратегії зростання та стабілізації бізнесу.

Таким чином, розділ 3 є логічним завершенням аналітичної частини дослідження і забезпечує перехід до практичного застосування сформованих висновків і рекомендацій. Його структура, глибина пророблення та комплексність охоплення дозволяють вважати запропоновані стратегії дієвими інструментами трансформації «Каферинок» з регіонального гравця у впізнавану й конкурентну мережу нового покоління, яка поєднує традиції, інновації та соціальну відповідальність. Розділ продемонстрував, що стратегічне планування не є абстрактним інструментом, а конкретним

механізмом впливу на позиціювання, операційну ефективність і стійкість підприємства в умовах високої ринкової динаміки.

ВИСНОВОК

У процесі дослідження конкурентного середовища мережі закладів громадського харчування «Каферинок» у місті Львів було розглянуто комплекс теоретичних, аналітичних та практичних аспектів, які дозволили сформулювати повне уявлення про поточне становище підприємства, його конкурентні переваги та можливі напрями стратегічного розвитку. Дипломна робота структурована у три логічні розділи, кожен з яких виконує важливу функцію у досягненні мети дослідження.

У першому розділі роботи було розкрито теоретико-методологічні основи аналізу конкурентного середовища підприємства. Зокрема, проаналізовано сутність поняття «конкурентне середовище», його складові та значення для стратегічного управління підприємством. Особливу увагу було приділено класичним та сучасним підходам до вивчення конкуренції, зокрема теоріям Адама Сміта, Йозефа Шумпетера, а також моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Було визначено, що конкурентне середовище – це не просто сукупність інших суб'єктів, які функціонують на тому ж ринку, а динамічна система взаємодій, що визначає правила гри, можливості для зростання та рівень ризиків для підприємства.

У підрозділах теоретичного розділу детально охарактеризовано методи аналізу конкурентного середовища. Зокрема, розглянуто PEST-аналіз, SWOT-аналіз, моделі конкурентних переваг, аналіз конкурентної карти та матриці конкурентоспроможності. Також обґрунтовано доцільність використання SWOT-аналізу як основного інструменту для подальшого дослідження на прикладі конкретного підприємства. Узагальнення цих підходів створило фундамент для розробки ефективної системи оцінки конкурентних позицій мережі «Каферинок».

Другий розділ був присвячений безпосередньому аналізу конкурентного середовища мережі «Каферинок». У цьому розділі було надано загальну характеристику підприємства, розкрито його історію

створення, концепцію, місію, асортиментну політику, цільову аудиторію, а також організаційну структуру. З'ясовано, що «Каферинок» представляє собою інноваційний формат «магазин-кафе біля дому», який об'єднує власне виробництво кулінарної продукції, маркет із товарами щоденного попиту та кафе з затишною атмосферою. Це дозволяє бренду ефективно задовольняти потреби споживачів у зручності, якості, локальності та доброзичливому сервісі.

Окремий підпункт було присвячено аналізу ринку громадського харчування у Львові. Було встановлено, що ринок демонструє стабільне зростання, зростає конкуренція з боку як локальних, так і національних гравців. Особливо динамічно розвивається сегмент швидкого харчування, закладів takeaway та гібридних форматів. Серед ключових факторів успіху – зручність розташування, впізнаваність бренду, якість обслуговування, інноваційність асортименту та активна цифрова присутність.

У наступному підрозділі розглянуто основних конкурентів «Каферинок» на локальному ринку, проведено якісне й кількісне порівняння з іншими гравцями – такими як «Сільпо», «Львівські круасани», «Aroma Кава», «Кумпель» та інші. Було проаналізовано їхні бізнес-моделі, цінову політику, маркетингові активності, локалізацію закладів, а також сильні та слабкі сторони. Визначено, що «Каферинок» має унікальну конкурентну перевагу завдяки власному виробництву, зручному розміщенню у спальних районах і фокусі на локальному клієнті.

Особливу увагу було приділено SWOT-аналізу, що дозволив визначити чіткий набір сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. До сильних сторін «Каферинок» віднесено гнучку гібридну концепцію, якість продукції, високу лояльність клієнтів, партнерства з локальними виробниками. Слабкими сторонами визначено обмежену впізнаваність за межами Львова, залежність від окремих постачальників, потребу в цифровій трансформації. Серед можливостей було виділено розширення мережі, запуск нових форматів, цифрову експансію, а

також тренд на здорове та локальне харчування. Основні загрози – зростаюча конкуренція, цінова чутливість споживачів, ризики економічної нестабільності.

На основі проведеного аналізу у третьому розділі були запропоновані конкретні стратегічні рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності мережі «Каферинок». У межах підрозділів було деталізовано комплекс заходів за ключовими напрямками:

1. Посилення унікальної гібридної концепції та власного виробництва: запропоновано розширити асортимент готових страв, запровадити тематичні тижні кухонь світу, створити брендовану продукцію, покращити упаковку, модернізувати виробничі лінії та підвищити ефективність контролю якості.

2. Розширення мережі та покращення клієнтського досвіду: передбачено розробку геостратегічної карти експансії, адаптацію форматів до нових локацій, покращення програм лояльності, запуск мобільного додатку, проведення подій для клієнтів та посилення взаємодії через соціальні мережі.

3. Оптимізація операційної ефективності та управління ризиками: рекомендації охоплювали впровадження ERP та CRM систем, автоматизацію обліку та замовлень, диверсифікацію постачальників, створення антикризових сценаріїв, формування резервів і розвиток екологічних ініціатив.

4. Ключові стратегічні рекомендації, що впливають зі SWOT-аналізу: було узагальнено напрями дій у межах моделі SO, WO, ST, WT, що дозволило скоординувати внутрішній потенціал з зовнішніми викликами. Зокрема, акцент зроблено на цілісності бренду, цифровій трансформації, контролі витрат, розвитку репутації, соціальній відповідальності та гнучкості в умовах кризи.

Усі пропозиції супроводжувалися гіпотетичними прогнозами очікуваних результатів (збільшення прибутковості, росту продажів, зменшення витрат, покращення сервісу тощо), що свідчить про високий потенціал впровадження обґрунтованої стратегії розвитку. Значна увага була

зосереджена на аналітичному обґрунтуванні рішень, а також на поєднанні кількісних та якісних показників у прогнозуванні ефективності стратегій.

Таким чином, у дипломній роботі було не лише досліджено конкурентне середовище мережі «Каферинок», а й запропоновано дієві та комплексні стратегії підвищення її конкурентоспроможності. Отримані результати мають практичне значення як для самої компанії, так і для інших суб'єктів галузі громадського харчування.

Успішна реалізація стратегічних ініціатив дозволить «Каферинок» не лише зберегти, а й укріпити свої позиції на локальному ринку, а в довгостроковій перспективі – масштабуватися в інших регіонах України. Застосовані методи аналізу дали змогу виявити ключові зони росту та стратегічні резерви розвитку підприємства.

Особливу увагу приділено поєднанню сучасних управлінських підходів з практичними потребами ринку. Рекомендовані заходи спрямовані на посилення бренду, вдосконалення сервісу та оптимізацію внутрішніх процесів. Важливо, що розроблені пропозиції можуть бути адаптовані до умов різних форматів закладів харчування.

Таким чином, результати дослідження мають прикладну цінність і можуть бути основою для подальших наукових і практичних розробок у сфері стратегічного управління підприємствами HoReCa.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковальчук О. І. Стратегічний менеджмент. Львів : ЛНУ, 2021. 276 с.
2. Мельник А. Ф. Мікроекономіка : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
3. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Основи, 2019. 544 с.
4. Портер М. Конкуренція. Харків : Фабула, 2020. 598 с.
5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Либідь, 2021. 412 с.
6. Дьяків В.М. Економічне середовище підприємства. Тернопіль : Екон. думка, 2019. 208 с.
7. Бандурка О. М. Стратегічне управління підприємством. Харків : ХНЕУ, 2020. 244 с.
8. Гайдук І. П. Макроекономіка. Київ : Наука і освіта, 2021. 356 с.
9. Портер М. Конкурентні переваги. Київ : Фабула, 2021. 424 с.
10. Ковтун О. В. Маркетингова стратегія підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 290 с.
11. KPMG. Ukrainian Consumer Market Outlook 2023. – <https://home.kpmg/ua> (аналітика/дані)
12. Deloitte. Global Powers of Retailing 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (аналітика/дані)
13. Pro-Consulting. Ринок громадського харчування в Україні 2023. URL: <https://pro-consulting.ua> (аналітика/дані)
14. Савчук В. С. Аналіз господарської діяльності. Київ : ЦУЛ, 2020. 370 с.
15. Черваньов Д. В. Управлінський аналіз. Харків : Інжек, 2018. 320 с.
16. Соловйова І. А. SWOT-аналіз у стратегічному управлінні. Одеса : ОНЕУ, 2021. 176 с.
17. Ортинський В. Л. Господарське право України. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 684 с.
18. Зінов'єв В. М. Стратегія підприємства. Київ : КНЕУ, 2022. 354 с.

19. Harvard Business Review. Benchmarking Best Practices. – 2023.
20. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (аналітика/дані)
21. Poster. Аналітика HoReCa в Україні 2023. URL: <https://poster.ua/blog> (аналітика/дані)
22. McKinsey. Restaurant of the Future. URL: <https://mckinsey.com> (аналітика/дані)
23. Boston Consulting Group Matrix. URL: <https://www.bcg.com>
24. GE/McKinsey Matrix Explained URL: <https://strategicmanagementinsight.com>
25. The Village Україна. Інтерв'ю із засновниками «Каферинок». URL: <https://the-village.com.ua>
26. Офіційний сайт «Каферинок». URL: <https://kaferynok.ua>
27. Бізнес-портал Львова. URL: <https://lviv.ua/business> (аналітика/дані)
28. Меню «Каферинок». URL: <https://kaferynok.ua/menu>
29. Львівська міська рада. Туризм і гостинність. URL: <https://city-adm.lviv.ua>
30. Poster. Вплив повітряних тривог на ринок. URL: <https://poster.ua/blog> (аналітика/дані)
31. Restaurating.ua. Рейтинг кафе. URL: <https://restorating.ua> (аналітика/дані)
32. UCG. Ukrainian Coffee Guide 2023. URL: <https://ucg.com.ua>
33. RestoHub. IT-рішення для кафе – <https://restohub.org>
34. EBRD. Ukrainian foodservice report. URL: <https://ebrd.com> (аналітика/дані)
35. Eco-rada.gov.ua. Екологічні стандарти в HoReCa. URL: <https://eco-rada.gov.ua>
36. Звіт департаменту туризму ЛІМР. URL: <https://lviv.travel> (аналітика/дані)
37. Офіційний сайт Lviv Croissants. URL: <https://lviv-croissants.com> (конкуренти)
38. Coffee Lab. URL: <https://instagram.com/coffeelab.ua> (конкуренти)
39. SHO Group. URL: <https://sho.group> (конкуренти)
40. Сільпо. URL: <https://silpo.ua>

41. Ашан. URL: <https://auchan.ua>
42. АТБ. URL: <https://atbmarket.com> (конкуренти)
43. Tripadvisor: Львів – кафе та ресторани. URL: <https://tripadvisor.com>
44. Nielsen. Звички споживачів. URL: <https://nielsen.com> (аналітика/дані)
45. YouControl. HoReCa Львів. URL: <https://youcontrol.com.ua> (аналітика/дані)
46. VOGUE UA: Гастрономічна карта Львова. URL: <https://vogue.ua>
47. HORECA.UA – Каталог ринку. URL: <https://horeca.ua> (аналітика/дані)
48. Маркетинг і торгівля, №1, 2023
49. Forbes Україна. Ресторани під час війни. URL: <https://forbes.ua>
50. Restaurant Association of Ukraine. URL: <https://restaurantassociation.org.ua> (аналітика/дані)
51. Opendatabot. Аналітика HoReCa. URL: <https://opendatabot.ua> (аналітика/дані)
52. ResearchAndMarkets. Ukrainian Restaurant Market Outlook. URL: <https://researchandmarkets.com> (аналітика/дані)
53. Finance.ua. URL: <https://finance.ua> (аналітика/дані)
54. DOU.ua – CRM у кафе. URL: <https://dou.ua>
55. Бізнес Цензор. URL: <https://biz.censor.net>
56. The Village: заклади у Львові. URL: <https://the-village.com.ua> (аналітика/дані)
57. Lviv Business School. URL: <https://lvbs.com.ua>
58. Vox Ukraine. URL: <https://voxukraine.org>
59. Український Гастрономічний Клуб. URL: <https://gastrolife.club>
60. Retail Association of Ukraine. URL: <https://rau.ua>
61. McDonald's Україна. URL: <https://mcdonalds.ua>
62. LIGA.net – Бізнес-аналіз. URL: <https://liga.net>
63. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua>
64. Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://me.gov.ua> (аналітика/дані)
65. Euromonitor. Foodservice in Ukraine 2023. URL: <https://www.Euromonitor.com> (аналітика/дані)

