

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)
(освітній рівень)

на тему: **«Розробка програми маркетингу, спрямованої на розвиток ринкових
можливостей підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Марк 2022-1

спеціальності 075 - Маркетинг

ОП «Маркетинг»

Дар'я ШЕВЧЕНКО

Керівник

Олена ШЕПТУХА

Харків - 2026 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет	ННІЕіМ
Кафедра	Економіки та маркетингу
Рівень вищої освіти	(перший) бакалаврський
Спеціальність	075 - Маркетинг
Освітня програма	Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
проф., канд. екон. наук
Наталя МАТВЄЄВА
«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Шевченко Дар'ї Анатоліївни
(прізвище, ім'я та по батькові)

1	Тема роботи	Розробка програми маркетингу, спрямованої на розвиток ринкових можливостей підприємства
	керівник роботи	Шептуха Олена Михайлівна, канд. екон. наук, доцент
	затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2	Строк подання студентом роботи	<u>16.06.2026 р.</u>
3	Вихідні дані до роботи:	Фінансова і статистична звітність підприємства. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі маркетингу та маркетингової програми підприємства, спрямованої на розвиток ринкових можливостей підприємства.
4	Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ Розділ 1 Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової програми підприємства Розділ 2 Маркетинговий аналіз та оцінка ринкових можливостей мережі кав'ярень Розділ Розробка заходів щодо покращення маркетингових показників ТОВ «KAVOVA» Висновки Список використаних джерел Перелік графічного матеріалу
5	Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	1 Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи 2 Методичні підходи до розробки та оцінки ефективності маркетингової програми підприємства 3 Аудит просторового розміщення ТОВ «Kavova» у м. Харкові 4 Організаційно-економічна характеристика підприємства 5 Аналіз маркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності підприємства 6 Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії організації та її маркетингових комунікацій 7 Розрахунок та розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової програми 8 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів 9 Програма заходів щодо зниження маркетингових ризиків 10 Висновки

6 Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.26 – 20.05.26	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	21.05.26 – 25.05.26	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.26 – 04.06.26	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи	05.06.26 – 11.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.26 – 15.06.26	
6	Перевірка роботи на наявність текстових збігів, попередній захист і отримання рецензії	16.06.26 – 24.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи	25.06.26	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Розробка програми маркетингу, спрямованої на розвиток ринкових можливостей підприємства» містить 63 сторінки, 4 рисунки, 21 таблицю, 30 використаних джерел.

Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні характеризується безпрецедентним рівнем динамічності, невизначеності та загострення конкурентної боротьби. Особливо гостро ці тенденції виявляються в індустрії гостинності, яка миттєво реагує на коливання купівельної спроможності населення та міграційні процеси. У таких умовах успішне функціонування підприємств безпосередньо залежить від їхньої здатності вчасно виявляти й ефективно розвивати свої ринкові можливості. Головним інструментом трансформації стратегічних орієнтирів у конкретні вимірjuвальні результати виступає маркетингова програма. Для підприємств кавової індустрії (мереж кав'ярень) у мегаполісах, таких, як місто Харків, її розробка набуває життєво важливого значення через надвисоку концентрацію конкурентів та локальну прив'язку споживчого трафіку, що й зумовлює актуальність теми дослідження. *Об'єктом кваліфікаційної роботи* є процес формування та реалізації операційно-тактичної маркетингової діяльності підприємства на цільовому ринку. *Предметом кваліфікаційної роботи* є теоретико-методологічні засади, прикладні методи, алгоритми та інструменти розробки, структурування та оцінки ефективності комплексної маркетингової програми розвитку ринкових можливостей ТОВ «Kavova».

При виконанні кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод системного та логічного аналізу; матричні методи (SWOT, PEST, SPACE, БКГ); метод зважених балів та експертних оцінок; методи порівняльного, фінансового та інвестиційного аналізу (розрахунок показників окупності й рентабельності інвестицій).

У роботі розглянуто сучасні методи розробки маркетингових програм підприємства та їхні теоретичні складові. Сформовано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Kavova» та особливості його поточної системи маркетингової діяльності. Проаналізовано ринок кав'ярень міста Харкова, на якому діє підприємство. Досліджено ринкові позиції та активність ключових конкурентів. Виконано аналіз цільової аудиторії, описано її характеристики щодо каналів сприйняття інформації, визначено пріоритетні цільові сегменти та сформовано чітке позиціонування послуг мережі. Проведено комплексний SWOT-аналіз підприємства. Запропоновано прикладні заходи з розробки та впровадження комплексної маркетингової програми розвитку ринкових можливостей для ТОВ «Kavova» та обґрунтовано її прогнозу фінансово-економічну ефективність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА, РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ, МАРКЕТИНГ-МІКС, ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, HoReCa.

ABSTRACT

The qualification thesis on the topic "Development a marketing program aimed at developing the company's market opportunities" contains 63 pages, 4 figures, 21 tables, 30 used sources.

The current stage of market economy development in Ukraine is characterized by an unprecedented level of dynamism, uncertainty and intensification of competitive struggle. These tendencies are particularly acute in the hospitality industry, which instantly reacts to fluctuations in the purchasing power of the population and migration processes. In such conditions, the successful functioning of enterprises directly depends on their ability to timely detect and effectively develop their market opportunities. A marketing program acts as the main tool for transforming strategic guidelines into specific measurable results. For coffee industry enterprises (coffee shop chains) in megacities, such as the city of Kharkiv, its development acquires vital importance due to the ultra-high concentration of competitors and the local binding of consumer traffic, which predetermines the relevance of the research topic. The object of the qualification thesis is the process of formation and implementation of operational and tactical marketing activity of the enterprise on the target market. The subject of the qualification thesis is theoretical and methodological foundations, applied methods, algorithms and tools for development, structuring and evaluation of the effectiveness of an integrated marketing program for the development of market opportunities of "Kavova" LLC.

When performing the qualification thesis, a complex of general scientific and special methods was applied: analysis and synthesis, comparison, modeling, grouping, detailed elaboration, analysis of dynamics series and the method of chain substitutions.

The paper considers modern methods of development of enterprise marketing programs and their theoretical components. A general organizational and economic description of the activities of "Kavova" LLC and the features of its current system of marketing activities are compiled. The market of coffee shops of the city of Kharkiv, on which the enterprise operates, is analyzed. The market positions and activity of key competitors are investigated. An analysis of the target audience is performed, its characteristics regarding the channels of information perception are described, priority target segments are identified and a clear positioning of the chain's services is formed. A comprehensive SWOT analysis of the enterprise was conducted. Applied measures for the development and implementation of a comprehensive marketing program for the development of market opportunities for "Kavova" LLC are proposed and its forecasted financial and economic efficiency is substantiated.

KEYWORDS: MARKETING PROGRAM, MARKET OPPORTUNITIES, MARKETING MIX, TARGET AUDIENCE, COMPETITIVENESS, SWOT ANALYSIS, EFFICIENCY, HoReCa.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Суть, зміст та значення маркетингової програми підприємства.....	10
1.2 Класифікація та структура маркетингових програм підприємства	14
1.3 Методичні підходи до розробки та оцінки ефективності маркетингової програми підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аудит його просторового розміщення	24
2.2 Аналіз маркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності підприємства	30
2.3 Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії організації та її маркетингових комунікацій	36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «КАVOVA».....	42
3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової програми підприємства	42
3.2 Оцінка економічної ефективності пропонованих заходів	46
3.3 Програма заходів щодо зниження маркетингових ризиків	52
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ	61
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки в Україні характеризується високою динамічністю та загостренням конкуренції. Особливо гостро ці тенденції виявляються в індустрії гостинності, яка миттєво реагує на коливання купівельної спроможності та міграційні процеси. У таких умовах виживання підприємств залежить від їхньої здатності вчасно виявляти й розвивати свої ринкові можливості.

Головним інструментом трансформації стратегічних цілей у конкретні комерційні результати є маркетингова програма. Вона виступає практичним документом оперативного-тактичного планування, що пов'язує ресурси підприємства із заходами на цільовому ринку в межах моделі маркетинг-міксу. Для підприємств кавової індустрії (зокрема, мереж кав'ярень) у мегаполісах, таких, як Харків, розробка маркетингової програми є життєво важливою через надвисоку концентрацію конкурентів та локальну прив'язку трафіку. Потреба в інструментах операційного маркетингу для капіталізації ринкових можливостей у кризових умовах зумовлює актуальність теми дослідження.

Ступінь розробленості теми. Теоретичні засади маркетингового планування та маркетинг-міксу досліджували зарубіжні класики: Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Армстронг, К. Л. Келлер, М. Макдональд. Адаптацію операційного планування до реалій українського бізнесу здійснили вітчизняні вчені: О. Д. Азарян, О. А. Біловодська, Н. В. Бутенко, С. С. Гаркавенко, С. М. Ілляшенко, Н. В. Куденко, Н. І. Данько. Проте прикладні аспекти проектування маркетингових програм для локальних мереж HoReCa в умовах обмежених бюджетів потребують додаткового вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо формування й оцінки ефективності комплексної маркетингової програми розвитку ринкових можливостей ТОВ «Kavova» (м. Харків).

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність, зміст та значення маркетингової програми підприємства.
2. Систематизувати класифікаційні ознаки та структуру маркетингових програм.
3. Узагальнити методичний інструментарій оцінки ефективності маркетингових заходів.
4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Kavova» та оцінити його локаційне розміщення.
5. Здійснити аналіз маркетингового середовища та конкурентоспроможності підприємства.
6. Провести аудит діючої маркетингової стратегії та комунікацій організації.
7. Розробити тактичні заходи у межах комплексу маркетингу ТОВ «Kavova».
8. Оцінити прогнозну ефективність запропонованої програми маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації оперативно-тактичної маркетингової діяльності підприємства на цільовому ринку.

Предметом дослідження є методи, алгоритми та інструменти розробки, структурування й оцінки ефективності комплексної маркетингової програми ТОВ «Kavova».

Методологічну основу дослідження становлять: метод системного та логічного аналізу; матричні методи (SWOT, PEST, SPACE, БКГ); метод зважених балів та експертних оцінок; методи порівняльного, фінансового та інвестиційного аналізу (розрахунок показників окупності й рентабельності інвестицій).

Джерела інформації. Інформаційну базу склали законодавчі акти України, матеріали Державної служби статистики, наукові праці економістів, маркетингологів, а також первинні дані фінансової та управлінської звітності ТОВ

«Kavova» (Форма №1, Форма №2), звіти CRM-систем і результати власних маркетингових досліджень автора (анкетування, бенчмаркінг).

Передбачуваний результат. Головним результатом є розробка комплексної маркетингової програми для ТОВ «Kavova» у Харкові, яка інтегрує оновлену товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики.

Практичне значення полягає в тому, що впровадження програми дозволить підприємству залучити клієнтський трафік, підвищити середній чек і кількість транзакцій. Сформований методичний апарат оцінки (індикатори PP, PI, E_{yr}) може використовуватися менеджментом HoReCa для обґрунтування доцільності інвестування у маркетингові заходи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть, зміст та значення маркетингової програми підприємства

В умовах сучасного ринкового середовища, яке характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та загостренням конкурентної боротьби, успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання залежить від його здатності вчасно виявляти та ефективно розвивати ринкові можливості [4]. Сама по собі наявність стратегічних орієнтирів не гарантує підприємству комерційного успіху, якщо воно не має чіткого, деталізованого та скоординованого механізму їх реалізації [11]. Головним інструментом трансформації стратегічних намірів підприємства у конкретні ринкові результати (зростання обсягів продажу, розширення частки ринку, підвищення лояльності споживачів) виступає маркетингова програма [15]. На відміну від абстрактних стратегічних концепцій, маркетингова програма є практичним та операційним документом, який пов'язує наявні ресурси підприємства із конкретними заходами на цільовому ринку [18].

У сучасній маркетинговій літературі поняття «маркетингова програма» розглядається з різних методологічних позицій. Одна частина дослідників трактує її суто як інструмент планування, інша - як інтегрований комплекс тактичних рішень у межах моделі маркетинг-міксу [7]. Для формування цілісного розуміння даної дефініції доцільно систематизувати ключові підходи провідних науковців до визначення суті маркетингової програми (табл. 1.1).

Узагальнюючи наведені у табл. 1.1 підходи, можна стверджувати, що маркетингова програма підприємства - це інтегрований, системно структурований документ оперативно-тактичного планування, який містить чітко визначений комплекс взаємопов'язаних заходів у сфері продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики, забезпечений відповідними

ресурсами, і спрямований на практичний розвиток та реалізацію виявлених ринкових можливостей у задані проміжки часу [1].

Таблиця 1.1 - Теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової програми підприємства

Автор, джерело	Трактування поняття «маркетингова програма»	Характерна особливість підходу
Ф. Котлер [26]	Деталізований план дій, що описує конкретні маркетингові заходи, обсяги фінансування, відповідальних осіб та терміни виконання, необхідні для реалізації обраної стратегії.	Операційно-управлінський підхід: акцент на часовій та ресурсній регламентації конкретних кроків.
Ж.Ж. Ламбен [27]	Інструмент операційного маркетингу, який переводить стратегічні цілі компанії у мову конкретних рішень щодо продукту, ціни, збуту та комунікацій.	Функціональний підхід: розгляд програми як матеріалізації комплексу маркетинг-міксу (4P/7P).
Вітчизняна наукова школа [3; 9; 14]	Комплексний документ, що містить систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на капіталізацію ринкових можливостей та адаптацію потенціалу підприємства до вимог споживачів.	Ресурсно-можливостей підхід: фокус на синергії внутрішнього потенціалу та зовнішнього ринкового попиту.

Значення маркетингової програми для сучасного підприємства HoReCa чи роздрібної торгівлі важко переоцінити [5]. Вона виконує роль координаційного центру, який забезпечує єдність дій усіх підрозділів компанії. Без розробки детальної програми маркетингова діяльність підприємства стає хаотичною, реактивною та спорадичною, що призводить до неефективного витрачання бюджету та втрати конкурентних позицій [13].

Розробка програми маркетингу покликана вирішити ключове завдання бізнесу: знайти оптимальний баланс між внутрішніми компетенціями компанії та зовнішніми потребами ринку, що відображає концептуальна схема взаємодії елементів маркетингової програми.

Маркетингова програма виступає безпосереднім містком, який трансформує абстрактні ринкові можливості у вимір конкретних операційних рішень через призму чотирьох класичних блоків комплексу маркетингу [19].

Зміст сучасної маркетингової програми підприємства має сувору внутрішню логіку та типову структуру [2]. Вона не може обмежуватися лише рекламними заходами, а повинна охоплювати всі без винятку елементи ринкової активності суб'єкта господарювання [8]. До базових структурних компонентів змісту стандартної маркетингової програми відносяться:

1. Резюме для керівництва: стислий огляд головних цілей, пропонованих заходів, необхідних інвестицій та очікуваного фінансового ефекту.

2. Аналітичний блок (маркетинговий аудит): витискання ключових результатів аналізу поточного стану ринку, динаміки попиту, дій конкурентів та профілю цільового споживача [10].

3. Цільовий блок: формування чітких, вимірюваних у часі та обсягах маркетингових цілей (наприклад, збільшення кількості транзакцій на 15%, підвищення середнього чека, зростання впізнаваності бренду) [6].

4. Тактичний блок (комплекс заходів програми): найважливіша частина, яка деталізує конкретні дії у розрізі чотирьох основних підпрограм [17]:

4.1. Продуктова підпрограма: оновлення меню, зміна рецептури, введення додаткових асортиментних позицій, покращення упаковки чи подачі послуги.

4.2. Цінова підпрограма: обґрунтування диференційованого ціноутворення, розробка систем знижок, впровадження комбо-пропозицій та пакетних рішень [20].

4.3. Збутова підпрограма: оптимізація роботи локацій, впровадження систем швидкого передзамовлення (QR-коди, мобільні додатки), покращення ергономіки простору.

4.4 Комунікаційна підпрограма: заходи з цифрового просування, локальний геотаргетинг, SMM-активність, event-маркетинг та впровадження CRM-систем лояльності [12].

5. Ресурсний блок (бюджет програми): деталізований кошторис витрат, розбитий за статтями та етапами реалізації заходів [16].

6. Контрольний блок: визначення ключових показників ефективності (KPI), графіку моніторингу та системи індикаторів для оперативного коригування програми у разі виникнення відхилень [22].

Маркетингова програма розробляється на певний фіксований період (найчастіше на один рік із щоквартальною розбивкою) і затверджується вищим керівництвом підприємства [29].

Для детальнішого розуміння специфіки даного документа доцільно структурувати зміст маркетингової програми за функціональними напрямками та визначити їхню безпосередню роль у розвитку ринкових можливостей підприємства (табл. 1.2).

Підсумовуючи, слід зазначити, що розробка та впровадження комплексної маркетингової програми є обов'язковою умовою для будь-якого підприємства, яке прагне не просто пасивно існувати на ринку, а активно капіталізувати та розвивати свої ринкові можливості [23]. Маркетингова програма виступає в ролі внутрішнього закону комерційної діяльності підприємства, що підпорядковує фінансові, кадрові та управлінські ресурси єдиній меті - максимальному задоволенню потребам клієнтів та отриманню на цієї основі стабільного економічного ефекту [24].

Розуміння суті, змісту та значення маркетингової програми формує необхідну теоретичну базу для подальшого вивчення етапів її проектування та методичних підходів до оцінки її ринкової ефективності, що буде розглянуто в підрозділах 1.2 та 1.3.

Таблиця 1.2 - Функціональний зміст компонентів маркетингової програми підприємства

Компонент програми	Спрямованість операційних заходів	Роль у розвитку ринкових можливостей
Товарна політика (Product)	Модифікація асортименту, розробка новинок, впровадження додаткових сервісних елементів [14].	Дозволяє адаптувати фізичні та якісні характеристики пропозиції під приховані або незадоволені потреби споживачів.
Цінова політика (Price)	Встановлення гнучких тарифів, розробка акційних умов, формування цінового позиціонування [20].	Забезпечує цінову доступність продукту для різних сегментів ринку без втрати маржинальності бізнесу.
Збутова політика (Place)	Оптимізація каналів розподілу, диджиталізація точок продажу, покращення локаційного сервісу [7].	Максимізує швидкість, зручність та комфорт отримання послуги або товару кінцевим клієнтом.
Комунікаційна політика (Promotion)	Реклама, стимулювання збуту, PR-кампанії, запуск цифрових екосистем лояльності [25].	Формує стійку обізнаність про бренд, стимулює первинний попит та утримує наявну клієнтську базу.

1.2 Класифікація та структура маркетингових програм підприємства

Ефективне використання маркетингових інструментів для капіталізації ринкових можливостей вимагає від керівництва підприємства чіткого розуміння типології та структурної архітектури планових документів [1]. Оскільки ринкове середовище піддається постійним змінам, а підприємства володіють різним рівнем ресурсного потенціалу, не існує єдиної універсальної маркетингової програми, придатної для будь-якої комерційної ситуації [17]. Залежно від масштабів діяльності, часових інтервалів, цільової спрямованості та об'єкта ринкового впливу, у сучасній теорії та практиці маркетингу виділяють велику кількість різновидів планових програм [2]. Класифікація цих

документів дозволяє суб'єктам господарювання обрати найбільш оптимальну модель оперативного управління комерційною діяльністю [9].

У системі сучасного маркетингового менеджменту розподіл маркетингових програм здійснюється за декількома фундаментальними класифікаційними ознаками, кожна з яких відображає специфіку розробки та виконання планового документу.

Таблиця 1.3 - Класифікація маркетингових програм підприємства в сучасній системі управління

Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових програм	Характерна специфіка та сфера застосування
За часовим горизонтом (строком дії)	1. Стратегічні (довгострокові); 2. Тактичні (середньострокові); 3. Операційні (поточні).	Охоплюють періоди від 3-5 років (стратегічні), до 1 року (тактичні) та на квартал/місяць (операційні поточні програми) [11].
За об'єктом спрямованості (управління)	1. Корпоративні (загальні); 2. Продуктові (асортиментні); 3. Локальні (регіональні).	Спрямовані на підприємство в цілому, на окрему групу товарів/послуг або на специфічну географічну філію (локацію) [18].
За ступенем охоплення елементів ринку	1. Комплексні програми; 2. Цільові (функціональні).	Комплексні охоплюють весь маркетинг-мікс (7Р) [27], цільові — окремий аспект (наприклад, програма підвищення лояльності) [25].
За характером ринкової поведінки	1. Наступальні (експансивні); 2. Оборонні (стабілізаційні).	Наступальні націлені на агресивне завоювання ринкових можливостей [28]; оборонні — на захист наявної частки ринку від конкурентів.

Для розробки програми маркетингу, спрямованої на розвиток ринкових можливостей, найбільш затребуваними є тактичні, комплексні та наступальні програми [3]. Вони дозволяють згрупувати ресурси навколо конкретних «ринкових вікон» і здійснити точковий вплив на споживчі сегменти протягом року [4].

Незалежно від обраного виду, будь-яка професійна маркетингова програма має базуватися на суворій ієрархічній архітектурі [8]. Вона являє собою не просто набір випадкових рекламних ідей, а логічну послідовність взаємопов'язаних блоків. Типова структура комплексної маркетингової програми відображає алгоритм руху управлінської думки від аналізу ринкових передумов до контролю за фінансовими результатами [10].

Ефективність кожного наступного кроку програми прямо залежить від якості опрацювання попереднього [13]. Якщо в аналітичному блоці було допущено помилки щодо профілю споживача чи дій конкурентів, то тактичний блок автоматично втрачає свою комерційну доцільність [15].

Для глибокого розуміння внутрішнього наповнення планового документу необхідно детально розібрати ключові структурні блоки маркетингової програми підприємства:

1. Аналітичний блок (маркетинговий аудит ринкових можливостей). Цей елемент є фундаментом програми. Він включає результати PEST та SWOT-аналізу, оцінку конкурентного середовища методом зважених балів, SPACE-матрицю та сегментацію споживачів [6]. Головне завдання блоку - виявити незадоволений попит і обґрунтувати наявність ринкового вікна для підприємства [23].

2. Цільовий блок (дерево маркетингових цілей). На основі аналізу формуються завдання програми за принципом SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі) [22]. Цілі поділяють на економічні (обсяг виручки, величина чистого прибутку) та маркетингові (частка ринку, рівень лояльності, кількість нових клієнтів) [11].

3. Тактичний або інструментальний блок (маркетинговий комплекс заходів). Це ядро програми, де прописуються конкретні дії у розрізі сучасної концепції маркетинг-міксу [26]. Для сфери послуг та HoReCa традиційно використовується розширена матриця «7P» (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) [30]. Тут деталізуються заходи щодо оновлення асортименту, впровадження систем Wallet, запуску таргетованої реклами та навчання персоналу.

4. Ресурсний (бюджетний) блок. Фінансове забезпечення програми. У ньому формується детальний кошторис витрат, де під кожен захід інструментального блоку виділяється конкретний обсяг фінансових ресурсів [16]. Бюджет дозволяє керівництву оцінити капіталомісткість проекту та порівняти її з внутрішніми можливостями самофінансування компанії [5].

5. Контрольно-оціночний блок. Визначає методи моніторингу реалізації програми. Він містить графік виконання заходів із зазначенням відповідальних осіб (директор, маркетолог, адміністратор), а також систему критеріїв оцінки проміжних результатів (динаміка середнього чека, щомісячний приріст клієнтської бази) для оперативного коригування дій у разі виникнення ризиків [12].

Особливе практичне значення у структурі програми має чіткий розподіл тактичних заходів за функціональними підпрограмами комплексу маркетингу. Кожна підпрограма відповідає за свій важіль впливу на ринок і споживача (табл. 1.4).

Таким чином, розгляд класифікації та структури маркетингових програм доводить, що розробка цього документу вимагає системного підходу. Лише за умови суворої відповідності між аналітичними висновками, поставленими цілями, інструментами комплексу маркетингу та виділеним бюджетом, маркетингова програма стає дієвим механізмом розвитку ринкових можливостей підприємства. Розуміння класифікаційних ознак та структурних елементів програми дозволяє перейти до вивчення конкретних методичних

підходів та етапів її безпосереднього проектування, що буде детально розкрито у підрозділі 1.3.

Таблиця 1.4 - Характеристика функціональних підпрограм у структурі комплексу маркетингу

Назва підпрограми	Ключовий зміст та інструменти реалізації	Спрямованість на розвиток ринкових можливостей
Підпрограма «Продукт» (Product)	Модернізація меню, покращення якості сировини, зміна дизайну упаковки/подачі, розширення карти авторських позицій [14].	Спрямована на ліквідацію незадоволеного попиту та задоволення специфічних вимог гурманів або сегменту здорового способу життя.
Підпрограма «Ціна» (Price)	Обґрунтування базових цін, розробка систем лояльності, купонів, акцій «1+1=3», комбо-наборів, знижок у «слабкі» години [20].	Стимулює збільшення частоти покупок, робить пропозицію доступною без втрати загальної рентабельності продажів.
Підпрограма «Збут та локація» (Place)	Організація ергономіки залу, впровадження QR-меню, систем мобільного передзамовлення, диджиталізація точок продажу [7].	Забезпечує максимальну швидкість, комфорт та зручність обслуговування, залучаючи транзитний та діловий трафік.
Підпрограма «Просування» (Promotion)	Локальний SMM, таргетована реклама в радіусі дії точок, event-заходи, крос-маркетинг із партнерами, PR у міських пабліках [25].	Формує стійку обізнаність про бренд на локальному ринку, забезпечує постійний приплив первинних клієнтів.

1.3 Методичні підходи до розробки та оцінки ефективності маркетингової програми підприємства

Логічним завершенням формування теоретико-методологічного бази дослідження є визначення конкретних методів, алгоритмів та аналітичних підходів, що використовуються як для безпосереднього проектування програми

маркетингу, так і для наступної оцінки її результативності [2]. Оскільки розробка маркетингової програми, спрямованої на розвиток ринкових можливостей, вимагає залучення значних фінансових та організаційних ресурсів підприємства, керівництво повинно мати чіткі критерії для оцінки доцільності її реалізації [5]. У сучасній економічній науці сформовано розгалужений методичний інструментарій, який дозволяє звести суб'єктивні експертні припущення до системи жорстких кількісних та якісних індикаторів комерційної ефективності [13].

Процес розробки маркетингової програми базується на певній послідовності аналітичних етапів (табл. 1.5). Методично цей процес починається з первинного аудиту ринкового середовища, проходить через стадію ресурсного планування та завершується формуванням системи моніторингу результатів [8]. Основні методичні підходи, які застосовуються на кожному етапі проектування маркетингової програми, доцільно систематизувати у вигляді єдиного аналітичного комплексу.

Центральне місце в методології оцінки займає безпосередньо визначення ефективності запропонованої програми [12]. У маркетинговому менеджменті під ефективністю маркетингової програми розуміють ступінь відповідності отриманих результатів (як комерційних, так і комунікативних) до обсягу витрачених на їх досягнення ресурсів [19].

Ефективність програми маркетингу носить дуалістичний характер і поділяється на два взаємопов'язані блоки: якісну (комунікативну/маркетингову) ефективність та кількісну (економічну/фінансову) ефективність [22]. Методична схема взаємозв'язку та оцінки цих блоків представлена на рис 1.1.

Як наочно демонструє рис. 1.1, комунікативна та економічна ефективність не суперечать одна одній, а перебувають у причинно-наслідковому зв'язку [15]. Успішне досягнення якісних маркетингових цілей (підвищення лояльності, покращення сервісу бариста, запуск таргетованої реклами) є першопричиною зміни поведінки споживачів [4]. Це, у свою чергу, трансформується у конкретні економічні результати - зростання середнього

чека, збільшення кількості транзакцій та приплив додаткового чистого прибутку [5].

Таблиця 1.5 - Методичний інструментарій розробки компонентів маркетингової програми

Етап розробки програми	Ключові методичні підходи та інструменти	Напрямок аналітичного використання
1. Діагностика ринкових можливостей	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний аналіз (матриця БКГ, матриця Ансоффа), SPACE-аналіз [6; 28].	Виявлення зовнішніх ринкових вікон, оцінка стратегічного профілю та сили конкурентного тиску в галузі.
2. Конкурентний аудит	Метод зважених балів, аналіз ключових факторів успіху, бенчмаркінг [9].	Кількісне порівняння параметрів підприємства з найближчими конкурентами за якістю, сервісом та іміджем.
3. Проектування заходів (комплексу маркетингу)	Моделювання маркетинг-міксу (4P/7P) [27], концепція життєвого циклу товару [14].	Розподіл асортиментних позицій за стадіями життєвого циклу товару та обґрунтування конкретних дій у сфері комунікацій, ціни та сервісу.
4. Фінансове обґрунтування	Бюджетування «знизу-вгору», кошторисний метод, інвестиційний аналіз (PP, PI, E _{yr}) [16].	Розрахунок капіталомісткості заходів, прогнозування приросту виручки та оцінка періоду повернення коштів.



Рисунок 1.1 - Методична схема взаємозв'язку комунікативної та економічної ефективності маркетингової програми ТОВ «Kavova»

Розглянемо детальніше методичні підходи до розрахунку кожного з цих блоків, які формують аналітичну основу прикладних розділів кваліфікаційної роботи:

1. Методика якісної (маркетингової) оцінки конкурентоспроможності. Базовим підходом є метод зважених балів [9]. На основі експертних листів кожному ключовому фактору успіху (якість, асортимент, локація, бренд) присвоюється питома вага (W_i , де $\sum W_i = 1,0$) та виставляється бал (B_i від 1 до 10). Інтегральний показник конкурентоспроможності (R) розраховується за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \times B_i.$$

Порівняння інтегрального показника базового періоду з прогнозним показником (після впровадження програми) дозволяє кількісно оцінити приріст ринкової сили підприємства [3]. Спираючись на отримані бали, здійснюється прогнозування ринкової частки компанії (MS_{progn}) через відношення її

майбутнього рейтингу до сумарного рейтингу всіх гравців у локаційному сегменті [10].

2. Методика оцінки фінансово-економічної ефективності інвестицій. Даний підхід запозичений з класичного інвестиційного аналізу та адаптований під специфіку комерційних проектів [16]. Блок включає розрахунок трьох фундаментальних індикаторів:

2.1 Річний економічний ефект (E_{yr}): показує реальний чистий приріст вартості з урахуванням нормативного коефіцієнта ефективності капіталовкладень (E_n). Розраховується як різниця між абсолютним приростом чистого прибутку ($\Delta\text{ЧП}$) та добутком обсягу інвестицій (I) на норматив:

$$E_{yr} = \Delta\text{ЧП} - (I \times E_n).$$

2.2 Простий термін окупності проекту (PP): часовий інтервал, необхідний для повного повернення вкладених у програму маркетингу коштів за рахунок згенерованого додаткового чистого прибутку. Визначається за формулою:

$$PP = \frac{I}{\Delta\text{ЧП}}.$$

2.3 Індекс рентабельності інвестицій (PI): показник відносної ефективності, що демонструє величину фінансової віддачі на кожен інвестовану грошову одиницю. Розраховується як відношення приросту чистого прибутку до суми капітальних вкладень:

$$PI = \frac{\Delta\text{ЧП}}{I}.$$

Якщо $PI > 1$, маркетингова програма вважається фінансово привабливою та доцільною для впровадження [5].

Для забезпечення комплексності теоретичного аналізу необхідно структурувати метрики оцінки ефективності маркетингової програми за об'єктами контролю та методами їх фіксації.

Таблиця 1.6 - Система показників оцінки результативності маркетингової програми

Об'єкт оцінки результатів	Конкретні аналітичні метрики	Методи збору та фіксації даних
Економічні результати діяльності	Обсяг чистого доходу (виручки), валовий прибуток, чистий прибуток, чиста рентабельність продажів [5].	Фінансова звітність підприємства (Форма №1, Форма №2), внутрішні звіти бухгалтерського обліку.
Поведінка споживачів (маркетингові KPI)	Величина середнього чека, кількість транзакцій за день/місяць, коефіцієнт повторних покупок (Retention Rate) [29].	Звіти автоматизованих CRM-систем, дані касових апаратів (POS-терміналів).
Комунікативна активність бренду	Рівень обізнаності (впізнаваності) бренду, охоплення рекламних кампаній, конверсія купонів лояльності [25].	Анкетне опитування гостей, аналітика кабінетів Meta Ads, Google Analytics, статистика карт Wallet.

Таким чином, розгляд методичних підходів свідчить, що оцінка ефективності маркетингової програми є багатовекторним процесом, який поєднує інструменти маркетингового аудиту та фінансового аналізу [19]. Тільки одночасний моніторинг комунікативних та економічних показників дозволяє сформувавши об'єктивний висновок про якість розроблених заходів.

Описана у даному підрозділі система методичних інструментів, що включає матричні методи, бальне моделювання конкурентоспроможності та формульний розрахунок інвестиційних показників (PP, PI, E_{yr}), формує повний аналітичний апарат дослідження. Даний інструментарій буде безпосередньо застосований у другому та третьому розділах кваліфікаційної роботи для проведення аудиту діючого стану ТОВ «Kavova» та обґрунтування пропонуваної маркетингової програми розвитку його ринкових можливостей у місті Харкові.

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ МЕРЕЖІ КАВ'ЯРЕНЬ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аудит його просторового розміщення

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринку індустрії гостинності успішна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від його здатності своєчасно ідентифікувати, оцінювати та розвивати власні ринкові можливості. Маркетинговий аналіз виступає тим фундаментальним інструментом, який дозволяє визначити поточний стан підприємства, розкрити його внутрішній потенціал та сформувану ефективну програму дій для зміцнення ринкових позицій. Об'єктом маркетингового дослідження в рамках кваліфікаційної роботи є сучасна мережа кав'ярень, що здійснює свою комерційну діяльність під юридичною формою Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Kavova» у межах великого мегаполіса - міста Харкова.

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству необхідну гнучкість у прийнятті управлінських рішень, лімітує фінансову відповідальність учасників розміром їхніх часток у статутному капіталі та дозволяє оперативно залучати інвестиційні ресурси для розширення мережі. Головною метою функціонування досліджуваного підприємства є задоволення потреб харків'ян та гостей міста у якісній кавовій продукції свіжого обсмаження, ексклюзивних авторських напоях, кондитерських виробках швидкого приготування, а також забезпечення високого рівня сервісу та комфортної атмосфери для відпочинку або ділових комунікацій, що у кінцевому підсумку трансформується у максимізацію чистого прибутку та капіталізації бренду.

Стратегічною особливістю та вагомим елементом комплексу маркетингу (елемент Place/Розподіл та локація) для мережі кав'ярень «Kavova» є її

географічне розгалуження та територіальне позиціонування на мапі міста Харкова. Станом на поточний період дослідження мережа представлена трьома діючими та функціонально диференційованими локаціями, кожна з яких орієнтована на специфічні сегменти споживачів та володіє унікальними мікроринковими можливостями (рис. 2.1).

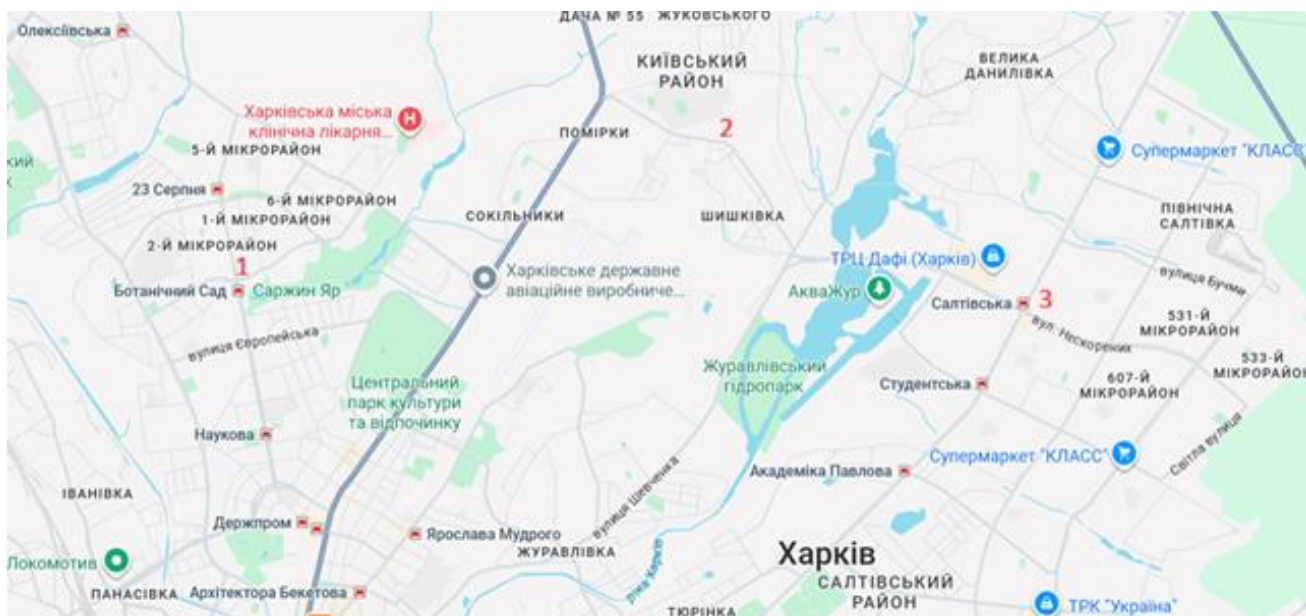


Рисунок 2.1 – Карта-схема локацій ТОВ «Kavova» у м. Харкові

Локація №1: вул. Отакара Яроша 25-А, ТЦ «Літо». Дана кав'ярня інтегрована у структуру сучасного торговельного центру, що розташований у безпосередній близькості до станції метро «Ботанічний сад». Цей район традиційно вважається діловим та студентським центром Харкова (Павлове Поле). Основним споживчим контингентом тут є співробітники численних ІТ-компаній, офісні працівники, відвідувачі торговельного центру, а також студентська молодь. Ринкові можливості цієї точки базуються на високій щільності цільової аудиторії з рівнем доходу «середній» та «вище середнього», що формує стабільний потік клієнтів протягом усього дня, особливо в обідні часи та вихідні дні (рис 2.1).

Локація №2: вул. Нескорених, 13. Ця філія розташована в одному з найбільших «спальних» та водночас торгово-розважальних вузлів міста (Салтівський житловий масив, поблизу великих транспортних розв'язок).

Специфіка локації полягає у надвисокій інтенсивності пішохідного та транспортного трафіку. Клієнтська база кав'ярні формується за рахунок транзитних пасажирів, мешканців навколишніх житлових кварталів та людей, що прямують до торгово-розважальних зон. Ринковий потенціал цієї локації актуалізує впровадження швидкого сервісу у форматі «coffee-to-go» (кава з собою) та гнучкої цінової політики, орієнтованої на масового споживача.

Локація №3: вул. Вадима Манька, 15-А. Кав'ярня розміщена в історично сформованому освітньо-науковому мікрорайоні (селище Жуковського), де сконцентровані провідні вищі навчальні заклади (зокрема, Національний аерокосмічний університет), гуртожитки та науково-дослідні інститути. Ключовою цільовою аудиторією тут є студентство, професорсько-викладацький склад та молоді науковці. Ринкові можливості даного об'єкта пов'язані з організацією «третього місця» (простору між домом та роботою/навчанням), куди споживачі приходять не лише за напоями, а й задля підготовки до занять, фрілансу чи соціальної взаємодії. Це вимагає забезпечення безперебійного Wi-Fi, наявності розеток біля столів та впровадження різноманітних програм лояльності для студентів.

Організаційна структура ТОВ «Kavova» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є найбільш раціональним для розгалуженої мережі кав'ярень на етапі активного освоєння ринкових можливостей (рис. 2.2).

На чолі підприємства стоїть генеральний директор (або Рада засновників), якому безпосередньо підпорядковані керівники ключових функціональних підрозділів: комерційний директор, головний бухгалтер, HR-менеджер та бренд-шеф (бариста-координатор). Управління безпосередньо на місцях (у кав'ярнях) здійснюють старші адміністратори локацій, які контролюють роботу лінійного персоналу - бариста, касирів та технічних працівників. Така структура мінімізує час передачі управлінського сигналу, чітко розмежовує зони відповідальності та забезпечує високу якість операційного контролю.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Kavova»

Для формування об'єктивного підґрунтя розробки програми маркетингу необхідно здійснити глибокий аналіз базових економічних індикаторів діяльності ТОВ «Kavova» за останні кілька років. Фінансово-економічні результати дозволяють оцінити міцність ринкових позицій підприємства та визначити обсяг вільних ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію нових маркетингових ініціатив. Зведена економічна динаміка підприємства відображена у таблиці 2.1.

Проведений статистичний аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку позитивну тенденцію масштабування бізнесу ТОВ «Kavova» протягом аналізованого трирічного вікна. Чистий дохід від реалізації кавової продукції та супутніх товарів збільшився з 12450 тис. грн у 2023 році до 18120 тис. грн наприкінці 2025 року, що демонструє загальний темп зростання на рівні 145,54%. Дане явище зумовлене успішною маркетинговою адаптацією закладу до умов локальних мікроринків, оптимізацією асортиментної матриці та поступовим підвищенням впізнаваності бренду серед мешканців Харкова.

Таблиця 2.1 - Динаміка ключових організаційно-економічних показників
ТОВ «Kavova»

Економічний показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023, (+/-)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації (виручка), тис. грн	12 450,0	14 800,0	18 120,0	+5 670,0	145,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7 110,0	8 220,0	10 340,0	+3 230,0	145,43
Валовий прибуток, тис. грн	5 340,0	6 580,0	7 780,0	+2 440,0	145,69
Комерційні та адміністративні витрати, тис. грн	3 850,0	4 410,0	5 210,0	+1 360,0	135,32
Чистий прибуток, тис. грн	1 490,0	2 170,0	2 570,0	+1 080,0	172,48
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	16	21	24	+8	150,00
Фонд оплати праці (річний), тис. грн	2 304,0	3 528,0	4 608,0	+2 304,0	200,00
Продуктивність праці на одного робітника, тис. грн/осіб	778,12	704,76	755,00	-23,12	97,03

Паралельно спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції (+145,43%), що є логічним наслідком збільшення натуральних обсягів закупівлі якісних кавових зерен (класу Specialty), молока, сиропів та кондитерських напівфабрикатів в умовах інфляційного тиску на сировинних ринках. Проте, завдяки упереджувальному управлінню ціноутворенням, темпи приросту валового прибутку (145,69%) дещо випередили темпи зростання витрат, що дозволило компанії утримати високу маржинальність бізнесу.

Найбільш динамічним позитивним індикатором є чистий прибуток мережі, який зріс на 172,48%, досягнувши показника у 2570 тис. грн у 2025 році. Це підтверджує високу загальну ефективність діючої операційної моделі. Розширення фізичної присутності на ринку та інтенсифікація відвідуваності вимагали розширення штату працівників - середньооблікова чисельність персоналу збільшилась з 16 осіб у 2023 році до 24 осіб у 2025 році. Водночас

суттєве зростання фонду оплати праці (у два рази) відображає прагнення керівництва ТОВ «Kavova» утримувати висококваліфікованих бариста на конкурентному ринку праці Харкова шляхом підвищення матеріальної мотивації. Деяке коливання та незначне зниження продуктивності праці у 2024 році (до 704,76 тис. грн/люд.) пояснюється лагом адаптації нових співробітників та початковими витратами часу на їхнє професійне навчання та інтеграцію у корпоративні стандарти мережі, проте вже у 2025 році цей показник знову продемонстрував тенденцію до відновлення (755 тис. грн/люд.).

Для глибшої та всебічної дескрипції фінансової стійкості ТОВ «Kavova» розрахуємо та проаналізуємо динаміку показників рентабельності, які наочно ілюструють ступінь віддачі використання наявних ресурсів підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка відносних показників ефективності (рентабельності) ТОВ «Kavova», %

Коефіцієнт рентабельності	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2023, (+/-)
Рентабельність продажів за валовим прибутком	42,89	44,46	42,94	+0,05
Чиста рентабельність продажів (ROS)	11,97	14,66	14,18	+2,21
Рентабельність операційних витрат	38,70	49,21	49,33	+10,63

Аналітичні розрахунки, наведені у таблиці 2.2, фіксують стабільну та здорову рентабельність комерційної діяльності підприємства. Рентабельність продажів за валовим прибутком коливається в межах 42-44%, що є дуже високим та привабливим показником для сфери громадського харчування і свідчить про ефективну комерційну націнку на напої та страви. Показник чистої рентабельності продажів (ROS) демонструє позитивний тренд, збільшившись з 11,97% до 14,18%. Це означає, що з кожної гривні, отриманої від реалізації кави у Харкові, підприємство залишає у своєму розпорядженні понад 14 копійок чистого прибутку після покриття абсолютно всіх

операційних, адміністративних та податкових зобов'язань. Значний приріст рентабельності операційних витрат (+10,63%) додатково підкреслює, що кожна гривня, інвестована в операційну діяльність, маркетинг та персонал, з кожним роком генерує все більший обсяг чистого фінансового результату.

Підсумовуючи результати первинного організаційно-економічного аналізу ТОВ «Kavova», можна констатувати, що мережа кав'ярень володіє міцним фінансовим та просторовим базисом для подальшого розвитку. Наявність трьох диверсифікованих локацій у Харкові (на вул. Отакара Яроша, вул. Нескорених та вул. Вадима Манька) дозволяє охоплювати абсолютно різні за поведінковими характеристиками групи споживачів. Проте, попри стабільне зростання фінансових показників, високий рівень конкуренції в індустрії (як з боку великих мережевих брендів, так і локальних кав'ярень третьої хвилі) вимагає переходу від пасивного функціонування до активного управління ринковими можливостями. Наявний фінансовий потенціал підприємства має бути спрямований на розробку та впровадження науково обґрунтованої програми маркетингу, що дозволить капіталізувати слабкі сторони конкурентів, оптимізувати комунікаційну політику та забезпечити довгострокову стійкість ТОВ «Kavova» на регіональному ринку.

2.2 Аналіз маркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності підприємства

Ефективний розвиток ринкових можливостей ТОВ «Kavova» неможливий без системного та всебічного моніторингу його маркетингового середовища, яке традиційно поділяється на макросередовище (фактори далекого впливу) та мікросередовище (безпосереднє оточення бізнесу). Особливістю функціонування підприємств індустрії гостинності в місті Харкові є необхідність гнучкого реагування на високу волатильність попиту, міграційні процеси, а також на жорсткий тиск з боку локальних та мережевих конкурентів.

Для ідентифікації ключових стратегічних факторів макrorівня, що визначають межі розвитку ринкових можливостей досліджуваної мережі кав'ярень, було проведено PEST-аналіз (дзеркало політичних, економічних, соціокультурних та технологічних детермінант). Результати експертної оцінки впливу цих факторів на діяльність ТОВ «Kavova» систематизовано у таблиці 2.3.

Аналіз факторів макросередовища показує, що ТОВ «Kavova» функціонує в умовах підвищеного ризику, де економічні загрози (інфляція, падіння купівельної спроможності) вимагають від служби маркетингу гнучкого управління ціновою політикою. Водночас технологічні та соціокультурні чинники відкривають суттєві ринкові можливості. Зокрема, запит споживачів на цифровізацію сервісу та культуру коворкінгу дозволяє трансформувати кав'ярні з простих точок продажу напоїв у багатофункціональні простори, що підвищує цінність бренду в очах харків'ян.

Переходячи до аналізу мікроринкового середовища, слід визнати, що найважливішим вектором аналізу є дослідження конкурентної конвергенції. Ринок кав'ярень Харкова характеризується високим ступенем насиченості. Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Kavova» було ідентифіковано трьох ключових прямих конкурентів у розрізі географічних локацій мережі:

1. Конкурент А (Мережа «Арома Кава»): сильний мережевий гравець, представлений по всьому місту, що тисне низькими цінами, агресивним маркетингом та впізнаваністю бренду. Складає пряму конкуренцію на локації вул. Нескорених, 13.

2. Конкурент Б (Кав'ярня «BOTANIK COFFEE»): локальний концептуальний заклад преміум-сегменту з акцентом на французьку випічку та витончений інтер'єр. Конкурує у безпосередній близькості до ТЦ «Літо» на вул. Отакара Яроша.

Таблиця 2.3 - Матриця PEST-аналізу макросередовища мережі кав'ярень ТОВ «Kavova» у Харкові

Група факторів	Найменування фактора	Напрямок впливу (загроза / можливість)	Стратегічна реакція підприємства (маркетинговий захід)
Політико-правові (P)	1. Зміни в податковому законодавстві для малого бізнесу.	Загроза	Оптимізація витрат, податкове планування.
	2. Регулювання правил безпеки та цивільного захисту у Харкові.	Загроза	Облаштування укриттів, адаптація графіку роботи.
Економічні (E)	1. Інфляційні процеси та зростання закупівельних цін на зерно.	Загроза	Укладання довгострокових контрактів із постачальниками.
	2. Зниження реальних наявних доходів населення.	Загроза	Впровадження комбo-меню, диференціація цін.
	3. Коливання курсу національної валюти.	Загроза	Перехід на вітчизняні альтернативні інгредієнти.
Соціокультурні (S)	1. Популяризація здорового способу життя.	Можливість	Розширення лінійки рослинного молока та безглютенових десертів.
	2. Зміна демографічного профілю через міграцію студентів.	Загроза	Переорієнтація локації на вул. Вадима Манька на локальну молодь.
	3. Культура «третього місця» та фрілансу.	Можливість	Організація коворкінг-зон на вул. Отакара Яроша.
Технологічні (T)	1. Розвиток мобільних додатків та цифрових систем лояльності.	Можливість	Розробка власного додатку з системою кешбеку.
	2. Автоматизація та диджиталізація замовлень (QR-меню).	Можливість	Інтеграція безконтактних терміналів та сервісів передзамовлення.
	3. Поява інноваційного обладнання для обсмаження кави.	Можливість	Модернізація кавових машин на локаціях.

3. Конкурент В (Кав'ярня «Кава поруч»): типова затишна точка формату «кава з собою» біля університетських корпусів, яка залучає студентів екстремально низькими цінами та постійними акціями типу «кожна 6-та кава в подарунок». Конкурент на вул. Вадима Манька.

Для проведення порівняльного аналізу та оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Kavova» було застосовано метод бальних експертних оцінок за 5-бальною шкалою, де оцінювалися ключові фактори успіху в індустрії (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Матриця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Kavova» порівняно з головними конкурентами

Ключові фактори успіху	Вага фактора	ТОВ «Kavova»	Конкурент А (Арома Кава)	Конкурент Б (BOTANIK COFFEE)	Конкурент В (Кава поруч)
Якість кавового зерна та напоїв	0,25	4,8 / 1,20	3,5 / 0,875	4,5 / 1,125	3,2 / 0,80
Зручність просторового розташування	0,20	4,5 / 0,90	4,8 / 0,96	3,8 / 0,76	4,2 / 0,84
Цінова доступність (рівень цін)	0,15	3,8 / 0,57	4,6 / 0,69	2,8 / 0,42	4,8 / 0,72
Рівень сервісу та лояльність персоналу	0,15	4,6 / 0,69	3,4 / 0,51	4,7 / 0,705	3,6 / 0,54
Маркетингова активність та бренд	0,15	3,5 / 0,525	4,8 / 0,72	3,6 / 0,54	3,0 / 0,45
Комфорт інтер'єру / Ергономіка простору	0,10	4,7 / 0,47	3,0 / 0,30	4,8 / 0,48	2,8 / 0,28
Загальний зважений бал	1,00	4,355	4,055	4,030	3,630

Примітка: у комірках вказано: «оцінка експерта (від 1 до 5) / зважений бал (оцінка / вага)».

Розрахунок інтегрального зваженого балу свідчить, що ТОВ «Kavova» посідає лідируючу позицію серед аналізованої групи конкурентів із показником 4,355 бала. Головна конкурентна перевага підприємства зосереджена у площині високої якості кавової сировини (1,2 зваженого балу) та ергономічності інтер'єру (0,47 балу). Мережа успішно знайшла баланс між високою якістю кави класу Specialty та комфортною атмосферою, що вигідно відрізняє її від суто комерціалізованої «Арома Кави» (де страждають якість та затишок) та занадто дорогої кав'ярні «BOTANIK COFFEE».

Проте аналіз ключових факторів успіху висвітлив і критичні вузькі місця в маркетинговій системі ТОВ «Kavova». Підприємство суттєво програє Конкуренту А в контексті масштабу маркетингової активності та впізнаваності бренду (0,525 бала проти 0,72 у лідера). Комунікаційна політика компанії має переважно локальний, пасивний характер, обмежуючись веденням базових сторінок у соціальних мережах, що не дозволяє повноцінно конвертувати високу якість продукту у приплив нових споживачів. Це підтверджує необхідність розробки цілісної програми маркетингу, спрямованої на капіталізацію наявних ринкових можливостей.

Для узагальнення результатів аудиту зовнішнього та внутрішнього середовища, а також для формування стратегічної синергії між потенціалом компанії та викликами ринку, доцільно побудувати розширену матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.5).

Проведене SWOT-моделювання показує, що стратегічна траєкторія розвитку ТОВ «Kavova» має зміститися з квадранта простого утримання ринкових позицій у квадрант активного наступу та інноваційного маркетингового проектування. Основним каталізатором розвитку ринкових можливостей виступає ліквідація розриву між високою якістю внутрішнього продукту підприємства та його слабким відображенням у зовнішньому інформаційному та цифровому середовищі міста Харкова.

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу мережі кав'ярень ТОВ «Kavova»

Компоненти аналізу	Сильні сторони (Strengths - S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
<p>Можливості (Opportunities - O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення аудиторії через цифровізацію сервісу (додаток, QR-замовлення). 2. Зростання попиту на тренд ЗСЖ та альтернативне меню. 3. Розвиток послуг коворкінгу та оренди місць для фрілансерів. 4. Впровадження ко-брендингових акцій з бізнесом Харкова. 	<p>Поля синергії SO (використання сил для реалізації можливостей):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Запуск мобільного додатку «Kavova» для замовлення кави онлайн, спираючись на високу рентабельність та капітал. - Створення унікальних корисних напоїв на основі якісного зерна та просування їх на локації біля ТЦ «Літо». 	<p>Поля синергії WO (подолання слабкостей за рахунок можливостей):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ліквідація пасивності збуту шляхом розробки інноваційної гнучкої програми лояльності всередині додатку. - Організація рекламної кампанії в Instagram/TikTok для підвищення впізнаваності бренду серед студентів.
<p>Загрози (Threats - T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження економічної нестабільності в Харківському регіоні. 2. Демпінг цін з боку дрібних кав'ярень «to-go» біля локації № 3. 3. Подальше зростання цін на енергоносії та сировину. 4. Можливий відтік цільової аудиторії (студентів) на дистанційне навчання. 	<p>Поля синергії ST (використання сил для відбиття загроз):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Використання високої маржинальності для утримання стабільних цін на базові позиції (еспресо/капучино) з метою блокування демпінгу. - Посилення акценту на безпеку та автономність локацій (генератори, інтернет) для залучення клієнтів під час криз. 	<p>Поля синергії WT (мінімізація слабкостей та уникнення загроз):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Перегляд та диверсифікація пулу постачальників сировини для зниження собівартості. - Розробка антикризового меню економ-формату для захисту від падіння доходів споживачів.

Таким чином, результати комплексного маркетингового аналізу, проведеного у підрозділі 2.2, підтверджують, що незважаючи на стабільний фінансовий стан та прибутковість (чистий прибуток у 2025 році склав 2570 тис. грн), підприємство ризикує втратити частку ринку у довгостроковій перспективі через пасивність комунікацій. Виявлений маркетинговий потенціал та специфіка географічного розміщення трьох філій (діловий центр, спальний район, студентське містечко) формують об'єктивну емпіричну базу для переходу до третього розділу роботи - безпосереднього проектування та розробки комплексної програми маркетингу, спрямованої на інтенсифікацію використання ринкових можливостей та забезпечення сталого лідерства ТОВ «Kavova» на регіональному ринку.

2.3 Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії організації та її маркетингових комунікацій

Для того, щоб досягати комерційного успіху та динамічно розвиватися, мережа кав'ярень має залучати увагу розлогого ринку. Цього можна досягти лише тоді, коли заклади розташовані у правильних місцях (локаціях із високим трафіком), пропонують якісні послуги й унікальну атмосферу, а філософія менеджменту спрямована на ввічливе та вміле прилучення людей до культури споживання якісних напоїв за розумну ціну. Звідси випливають і специфічні завдання маркетингової діяльності ТОВ «Kavova».

З метою визначення діючої маркетингової стратегії ТОВ «Kavova» та оцінки її ефективності розглянемо стратегічне положення підприємства в галузі в межах ринку міста Харкова. Для аналізу стратегічного та конкурентного положення мережі кав'ярень проведемо SPACE-аналіз (метод оцінки стратегічного стану та дій). У межах цього аналізу було проведено експертне оцінювання, під час якого групою профільних фахівців та постійних клієнтів мережі було виставлено бали від 1 до 6 за чотирма групами факторів:

1. FS (фінансовий потенціал підприємства): стабільність прибутковості, рентабельність, рівень ліквідності;
2. CA (конкурентні переваги підприємства): якість продукту, лояльність клієнтів, частка ринку;
3. ES (стабільність ринкового середовища): технологічні зміни, рівень інфляції, мінливість попиту;
4. IS (промисловий/галузевий потенціал): потенціал зростання галузі, фінансова стабільність, капіталомісткість.

Розрахунок усереднених значень за кожною групою критеріїв (на основі експертних оціночних листів, наведених у додатках А, Б, В, Г) дозволив отримати такі підсумкові координати для ТОВ «Kavova»:

$$\text{Фінансовий потенціал (FS)} = +4,2.$$

$$\text{Конкурентні переваги (CA)} = -2,1.$$

$$\text{Стабільність середовища (ES)} = -4,5.$$

$$\text{Галузевий потенціал (IS)} = +3,8.$$

Визначимо координати результуючого вектора стратегічного положення на графіку SPACE-матриці (рис. 2.3):

$$X = CA + IS = -2,1 + 3,8 = +1,7.$$

$$Y = FS + ES = +4,2 + (-4,5) = -0,3.$$

Отримані координати вектора (+1,7; -0,3) вказують на те, що ТОВ «Kavova» перебуває у конкурентному стратегічному профілі. Це характерно для підприємств, які мають сильні конкурентні переваги та діють на привабливому, але нестабільному й агресивному ринку (що повністю відповідає реаліям ресторанного бізнесу та сфери HoReCa у Харкові). Основними рекомендаціями для такого профілю є збереження та нарощення конкурентних переваг через агресивний маркетинг, покращення сервісу та диференціацію асортименту.

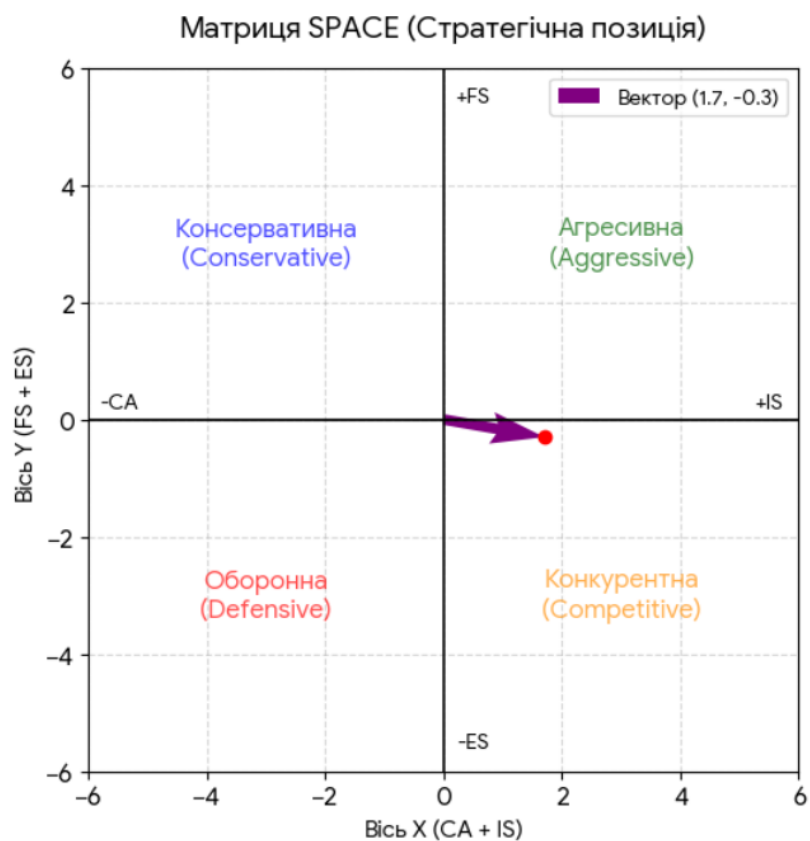


Рисунок 2.3 – Графік SPACE-аналізу ТОВ «Кавова»

Далі проведемо глибокий аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Кавова» у безпосередньому порівнянні з його основними конкурентами на ринку м. Харкова. Порівняльний аналіз здійснювався на основі усного та анкетного опитування клієнтів кожної з представлених мереж кав'ярень. Найбільш значущими конкурентами для досліджуваного підприємства у Харкові є: мережа «Арома Кава» (лідер за покриттям ринку), кав'ярні «Lviv Croissants» (лідер у сегменті кава + випічка) та локальна мережа «Кава у шафі» (сильний концептуальний конкурент).

Результати оцінки конкурентних переваг методом зважених балів представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Kavova» порівняно з конкурентами

Показник конкурентоспроможності	Питома вага	ТОВ «Kavova»	Арома Кава	Lviv Croissants	Кава у шафі
Якість продукції (кавове зерно, свіжість)	0,22	10 / 2,2	6 / 1,32	8 / 1,76	9 / 1,98
Рівень сервісу (ввічливість, швидкість)	0,13	7 / 0,91	6 / 0,78	9 / 1,17	8 / 1,04
Асортимент продукції (меню, десерти)	0,11	7 / 0,77	9 / 0,99	10 / 1,10	6 / 0,66
Інтер'єр та атмосфера закладів	0,10	10 / 1,0	5 / 0,50	8 / 0,80	9 / 0,90
Цінова політика (доступність, акції)	0,19	8 / 1,52	10 / 1,90	8 / 1,52	7 / 1,33
Географічне розташування (локації)	0,16	9 / 1,44	10 / 1,60	9 / 1,44	6 / 0,96
Імідж та активність бренду	0,09	6 / 0,54	10 / 0,90	9 / 0,81	7 / 0,63
Разом	1,00	57 / 8,38	56 / 7,99	61 / 8,60	52 / 7,50

Примітка: у стовпчиках конкурентів через дріб вказано: бал (від 1 до 10) / зважена оцінка (бал × питома вага).

На основі представленого аналізу конкурентних переваг можна зробити висновок, що ТОВ «Kavova» посідає міцну ринкову позицію із загальною оцінкою 8,38 бала. Головними перевагами мережі є бездоганна якість продукції (використання зерна класу Specialty) та унікальний, затишний інтер'єр (оцінки 10 балів). Проте компанія суттєво поступається мережі «Lviv Croissants» у рівні стандартизованого сервісу та асортименту страв, а мережі «Арома Кава» - в агресивності цінової політики та загальній впізнаваності бренду серед харків'ян.

Що стосується діючої рекламної політики ТОВ «Kavova», то на сьогодні основними засобами маркетингового просування є інструменти, представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні засоби діючої рекламної політики ТОВ «Kavova»

Рекламоносій / канал	Вид рекламного повідомлення, характеристика активності	Напрямок та регулярність дії
Флаєри та друкована продукція	Повідомлення про відкриття точок, купони на знижку, невеликі листівки з логотипом компанії та яскравим дизайном.	Роздача промоутерами на вулиці біля кав'ярень під час запусків акцій.
Соціальні мережі	Загальна іміджева реклама кав'ярень, публікація фото інтер'єру, оновлення меню, інформація про ціни та адреси локацій.	Ведення сторінок SMM-спеціалістом, публікації 3–4 рази на тиждень.
Зв'язки з громадськістю (PR)	Періодичне замовлення публікацій або згадок у міських інформаційних публіках Харкова («Харків NOW»).	Сприяє первинній обізнаності містян про нові пропозиції мережі.
Event-маркетинг	Проведення внутрішніх свят (День народження мережі), локальних кавових капінгів (дегустацій) для постійних клієнтів.	Спрямований на утримання лояльної аудиторії та стимулювання сарафанного радіо.

Таким чином, ТОВ «Kavova» на сьогодні використовує кілька базових методів просування у межах своєї рекламної діяльності, які націлені на залучення уваги гостей та підвищення їхньої зацікавленості у відвідуванні закладів мережі.

На основі представленої та проаналізованої інформації можна зробити висновок, що у теперішній час ТОВ «Kavova» де-факто використовує стратегію диференційованого маркетингу (відповідно до класичної методології конкурентних стратегій Майкла Портера). Стратегія диференційованого маркетингу полягає в тому, що підприємство виробляє та пропонує ринку особливі види товарів і послуг, які суттєво відрізняються від продукції масових конкурентів і мають дещо неповторне та унікальне з погляду споживачів. Факторами диференціації для ТОВ «Kavova» слугують: наявність винятково покращеної якості сировини (свіже обсмаження кави), оригінальне зовнішнє та

внутрішнє оформлення кав'ярень, а також індивідуальний підхід до обслуговування.

Віднесення поточної маркетингової діяльності підприємства до стратегії диференціації обґрунтовується наявністю у кав'ярнях розгалуженої карти авторських сезонних напоїв, які вигідно відрізняють заклади мережі від стандартних точок «кави з собою». Крім того, мережа практикує заварювання кави нетрадиційними (альтернативними) способами (V60, аеропрес, кемікс), що залучає нову специфічну аудиторію кавових гурманів. Застосування цієї стратегії сприяє задоволенню витончених запитів різних груп міських споживачів, формуючи стійку довгострокову лояльність до бренду ТОВ «Kavova».

Незважаючи на зазначені вагомі переваги обраної маркетингової стратегії та інструментів, що застосовуються для посилення конкурентоспроможності, у мережі ТОВ «Kavova» на ринку Харкова є ряд невирішених проблем у сфері маркетингу:

1. Посилення тиску та активності з боку мережевих конкурентів-дискаунтерів;
2. Недостатній рівень сили бренду та загальноміського іміджу за межами районів поточного розміщення кав'ярень;
3. Пасивність та слабе стимулювання повторних продажів (відсутність єдиної цифрової системи лояльності);
4. Нерівномірність асортименту та рівня сервісу на різних локаціях мережі.

Усе це викликає об'єктивну необхідність розробки комплексних проектних пропозицій та практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Kavova» у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «KAVOVA»

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової програми підприємства

На основі результатів маркетингового аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, було встановлено, що незважаючи на стабільні фінансові результати та обрану стратегію диференціації, ТОВ «Kavova» має низку слабких місць у системі управління маркетинговою діяльністю. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності мережі кав'ярень на ринку м. Харкова виникає об'єктивна необхідність оптимізації та вдосконалення комплексу маркетингу.

Будь-яка маркетингова стратегія підприємства сфери HoReCa має базуватися на гнучкому управлінні продуктовим портфелем з урахуванням концепції життєвого циклу товару. Проведемо класифікацію асортиментних позицій мережі кав'ярень ТОВ «Kavova» за етапами життєвого циклу товарів та визначимо відповідні стратегічні підходи (таблиця 3.1).

Спираючись на дані матриці життєвого циклу товарів та виявлені проблеми (низьке цифрове охоплення реклами, брак інструментів утримання гостей та нерівномірність асортименту), було розроблено деталізований перелік проектних заходів у межах оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Kavova» (таблиця 3.2).

Для того, щоб оцінити реальну стратегічну значущість запропонованих рекомендацій, проведемо повторне розрахункове дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Kavova» методом зважених балів. Оцінка базується на експертному прогнозуванні зміни показників діяльності мережі після успішного впровадження всіх перелічених вище заходів асортиментної, рекламної та кадрової політики (таблиця 3.3).

Таблиця 3.1 - Матриця життєвого циклу асортиментних груп ТОВ «Kavova» та відповідних стратегій

Етап життєвого циклу	Асортиментна група (позиція меню)	Характеристика стратегічного підходу	Спрямованість маркетингових дій
Етап введення на ринок	Альтернативні способи заварювання (V60, аеропрес, кемікс), функціональні корисні десерти.	Стратегія швидкого або повільного ринкового проникнення (інформування споживачів).	Активна реклама в соціальних мережах, проведення відкритих дегустацій та каппінгів для формування первинного попиту.
Етап зростання	Авторські сезонні напої, свіжа французька випічка (круасани).	Стратегія зміцнення позицій та розширення ринкової частки.	Покращення стандартів сервісу, розширення лінійки смаків, залучення нових споживчих мікросегментів.
Етап видозрілості	Класичні кавові напої (еспreso, капучино, лате), брендovanі кондитерські вироби.	Стратегія утримання частки ринку та максимізації поточного прибутку.	Впровадження диференційованої програми лояльності, пакетних «комбо-пропозицій» (кава + десерт) для стимулювання повторних продажів.
Етап спаду	Стандартні солодкі топінги, пакетовані добавки до кави.	Інтенсивна або захисна продуктова стратегія.	Скорочення інвестицій у ці позиції, заміна застарілих товарів сучасними натуральними сиропами та концентрованими пюре.

Таблиця 3.2 - Перелік проектних заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Kavova»

Стратегічні напрями	Конкретні заходи в межах проекту	Очікуваний маркетинговий та комерційний ефект
1. Асортиментна політика (Product)	<p>1. Введення в дію матрицю меню всіх трьох кав'ярень лінійки свіжої випічки та крафтових десертів швидкого приготування;</p> <p>2. Суттєве розширення вибору натуральних фруктових-ягідних сиропів та рослинного молока (мигдальне, кокосове);</p> <p>3. Розробка та щоквартальне оновлення ексклюзивних авторських кавейних напоїв.</p>	Диференціація пропозиції, зростання величини середнього чека кав'ярень на 15–18%, підвищення задоволеності специфічних груп споживачів (молодь, сегмент здорового способу життя).
2. Стимулювання клієнтів та рекламна політика (Price / Promotion)	<p>1. Впровадження системи друкованих та цифрових купонів (наприклад, акція «Кожна 6-та чашка кави безкоштовно» або купон на знижку при першому відвідуванні нової локації);</p> <p>2. Запуск та ведення єдиної цифрової CRM-системи лояльності на базі електронних карток Wallet;</p> <p>3. Проведення комплексної локальної рекламної кампанії (геотаргетинг в Instagram, реклама на лайтбоксах поблизу кав'ярень).</p>	Створення стійкого пулу постійних гостей, стимулювання повторних продажів, залучення транзитного трафіку, підвищення впізнаваності бренду в Харкові.
3. Кадрова політика та сервіс (People)	<p>1. Запровадження обов'язкових щомісячних внутрішніх зборів колективу (бариста, адміністратори) для аналізу скарг та пропозицій клієнтів;</p> <p>2. Організація періодичного професійного навчання та сертифікації персоналу з кавової майстерності та психології спілкування з гостями.</p>	Підвищення швидкості та якості обслуговування, ліквідація розбіжностей у стандартах сервісу на різних локаціях мережі, зниження плинності кадрів.

Таблиця 3.3 - Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Kavova» після реалізації проектних заходів

Показник конкурентоспроможності	Питома вага	ТОВ «Kavova»	Арома Кава	Lviv Croissants	Кава у шафі
Якість продукції	0,22	10 / 2,20	6 / 1,32	8 / 1,76	9 / 1,98
Рівень сервісу	0,13	9 / 1,17	6 / 0,78	9 / 1,17	8 / 1,04
Асортимент продукції	0,11	9 / 0,99	9 / 0,99	10 / 1,10	6 / 0,66
Інтер'єр та атмосфера закладів	0,10	10 / 1,00	5 / 0,50	8 / 0,80	9 / 0,90
Цінова політика	0,19	8 / 1,52	10 / 1,90	8 / 1,52	7 / 1,33
Географічне розташування	0,16	9 / 1,44	10 / 1,60	9 / 1,44	6 / 0,96
Імідж та активність бренду	0,09	9 / 0,81	10 / 0,90	9 / 0,81	7 / 0,63
Разом	1,00	64 / 9,13	56 / 7,99	61 / 8,60	52 / 7,50

Примітка: розрахунки виконано автором за аналогією з базовим періодом.

Аналіз розрахункових даних таблиці 3.3 наочно демонструє позитивні зрушення в конкурентному профілі підприємства. Завдяки професійному навчанню персоналу показник «Рівень сервісу» зріс з 7 до 9 балів. Введення випічки та нових сиропов дозволило підняти оцінку «Асортимент продукції» з 7 до 9 балів. Найбільш суттєвий приріст спостерігається за критерієм «Імідж та активність бренду» (з 6 до 9 балів), що стало прямим результатом проведення таргетованої рекламної кампанії та запуску цифрових купонів лояльності.

Як наслідок, підсумкова інтегральна зважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Kavova» зросла з 8,38 до 9,13 бала, що виводить підприємство на лідируючу позицію серед ключових конкурентів на досліджуваних локаціях міста Харкова.

Спираючись на методика оцінки результативності маркетингових стратегій, використану в галузевих дослідженнях (де частка ринку корелює з відносним рівнем ринкової конкурентоспроможності компанії), розрахуємо прогнозну частку ринку ТОВ «Kavova» (MS_{progn}) після реалізації запропонованого комплексу заходів за формулою:

$$MSprogn = \frac{R_{Kavova}}{\sum R_{comp}} \times 100\%,$$

Де R_{Kavova} - підсумкова зважена оцінка ТОВ «Кавова» після впровадження проекту (9,13 бала);

$\sum R_{comp}$ - сума підсумкових зважених оцінок усіх аналізованих конкурентів разом із досліджуваним підприємством (9,13 + 7,99 + 8,60 + 7,50 = 33,22).

Розрахунок:

$$MSprogn = \frac{9,13}{33,22} \times 100\% \approx 27,48\%.$$

Таким чином, за результатами здійснення запропонованих маркетингових заходів прогнозна відносна частка ринку мережі кав'ярень ТОВ «Кавова» у своїх локаційних сегментах зможе збільшитися і скласти 27,48% (що на кілька відсоткових пунктів вище за показники початкового аудиту). Це доводить високу стратегічну доцільність сформованих рекомендацій.

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Будь-які проектні рекомендації у сфері вдосконалення маркетингової стратегії підприємства потребують жорсткого фінансово-економічного обґрунтування. Головною метою розробки програми маркетингу для ТОВ «Кавова» є капіталізація його ринкових можливостей у місті Харкові, що має виражатися не лише в покращенні відносних показників конкурентоспроможності, а й у реальному зростанні чистого прибутку та рентабельності капіталу. Для визначення доцільності впровадження запропонованих у підрозділі 3.1 заходів (асортиментна, рекламна та кадрова політика) необхідно провести розрахунок інвестиційних витрат, спрогнозувати зміну фінансових результатів та оцінити показники ефективності інвестицій.

На першому етапі сформуємо деталізований кошторис одноразових та поточних витрат, необхідних для повноцінної реалізації наміченої маркетингової програми на трьох локаціях мережі (вул. Отакара Яроша, вул. Нескорених, вул. Вадима Манька). Розрахунок витрат базується на поточних ринкових цінах на маркетингові, освітні та ІТ-послуги в Харківському регіоні станом на 2026 рік (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Кошторис витрат на реалізацію заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Kavova»

Найменування статей витрат / Заходи	Характеристика елементів витрат	Вартість, тис. грн
1. Заходи в межах асортиментної політики		
Придбання малогабаритного теплового обладнання	Закупівля міні-печей для допікання круасанів та випічки на 3 локації (15 тис. грн)	45
Розробка технологічних карт та закупівля стартових сиропів	Послуги запрошеного шеф-бариста, закупівля першої партії преміальних крафтових добавок і молока	20
2. Заходи в межах рекламної політики		
Розробка та інтеграція цифрових карток лояльності	Оплата послуг ІТ-компанії з налаштування системи CRM та карток Wallet (на базі сервісу «PandaCard» тощо)	35
Друк поліграфічної продукції (купонів, флаєрів)	Виготовлення брендovаних купонів на знижку та буклетів для промо-акцій (тираж 5000 прим.)	12
Локальна таргетована реклама (геомаркетинг)	Оплата рекламного кабінету Meta (Facebook/Instagram), Google Ads, послуги таргетолога (на 6 місяців)	48
3. Заходи в межах кадрової політики		
Професійні тренінги для персоналу мережі	Оплата послуг сертифікованого кавового тренера з сервісу та продажів (2 сесії для 24 осіб штату)	30
4. Непередбачені та додаткові витрати	Резервний фонд на форс-мажорні обставини у розмірі ~5% від загальної суми	10
Загальний обсяг інвестицій (І)	Одноразові капітальні вкладення у проєкт	200

Згідно з розрахунками таблиці 3.4, загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для запуску комплексної програми вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Kavova», становить 200 тис. грн. Враховуючи фінансово-економічний стан підприємства, проаналізований у другому розділі (зокрема те, що чистий прибуток компанії у 2025 році склав 2570 тис. грн), мережа кав'ярень спроможна повністю профінансувати даний проект за рахунок власних накопичених коштів (нерозподіленого прибутку), не залучаючи дорогі банківські кредити.

На другому етапі проведемо прогнозування зміни ключових фінансово-економічних індикаторів діяльності підприємства в результаті реалізації програми. За рахунок розширення асортименту десертів, запуску гнучких купонів лояльності та активізації геотаргетованої реклами очікується приплив нових клієнтів (зростання середньоденного чека та кількості транзакцій). За експертними оцінками та аналогією з подібними проектами у сфері громадського харчування, реалізація програми забезпечить приріст загального обсягу виручки (чистого доходу від реалізації) підприємства в середньому на 15% на рік.

Спрогнозуємо планові показники діяльності ТОВ «Kavova» на перший рік після впровадження заходів. За базовий рівень порівняння беремо фактичні дані 2025 року (таблиця 3.5).

Проаналізуємо результати прогнозування, наведені у таблиці 3.5. Зростання чистого доходу від реалізації на 15% дозволить компанії згенерувати додаткову виручку у розмірі 2718 тис. грн, внаслідок чого загальний річний дохід складе 20838 тис. грн. Планове зростання собівартості (+14,5%) відбуватиметься пропорційно збільшенню натуральних обсягів реалізації кави та кондитерських виробів.

Таблиця 3.5 - Прогнозні фінансово-економічні показники ТОВ «Kavova» після реалізації проекту

Найменування показника	Базовий період (2025 р.), тис. грн	Прогнозний період (план), тис. грн	Абсолютна зміна, (+/-) тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації (виручка)	18120,0	20838,0	+2718,0	15,00
Собівартість реалізованої продукції	10340,0	11839,3	+1499,3	14,50
Валовий прибуток	7780,0	8998,7	+1218,7	15,66
Комерційні та адміністративні витрати	5210,0	5470,5	+260,5	5,00
Чистий прибуток	2570,0	3528,2	+958,2	37,28

Примітка: розрахунки виконано автором на основі планового приросту виручки та оптимізації постійних витрат.

Оскільки розроблені заходи рекламної та кадрової політики частково відносяться до комерційних витрат, планові комерційно-адміністративні витрати підприємства також зростуть (на 5% або на 260,5 тис. грн, куди увійдуть і поточні витрати на підтримку ІТ-додатку та заміну сиропів). Проте, завдяки синергетичному ефекту масштабу та швидшому зростанню виручки порівняно з витратами, прогнозований чистий прибуток ТОВ «Kavova» збільшиться на 37,28%, що в абсолютному вимірі забезпечить додатковий чистий прибуток у розмірі 958,2 тис. грн за перший рік роботи проекту.

На третьому етапі оцінимо ефективність інвестованого в маркетингову програму капіталу за допомогою системи загальноприйнятих показників: річного економічного ефекту, терміну окупності інвестицій (PP) та індексу рентабельності інвестицій (PI).

Річний економічний ефект від реалізації проекту (E) розраховується як різниця між приростом чистого прибутку та капітальними вкладеннями,

помноженими на нормативний коефіцієнт ефективності (для індустрії гостинності $E_n = 0,15$):

$$E_{yr} = \Delta\text{ЧП} - (I \times E_n),$$

де $\Delta\text{ЧП}$ - абсолютний приріст чистого прибутку підприємства (958,2 тис. грн);

I - загальний обсяг інвестиційних витрат на проект (200 тис. грн);

E_n - нормативний коефіцієнт ефективності (200).

Розрахунок:

$$E_{yr} = 958,2 - (200,0 \times 200,0) = 958,2 - 30,0 = 928,2 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення річного економічного ефекту (928,2 тис. грн) свідчить про високу фінансову доцільність впровадження розроблених маркетингових заходів.

Розрахуємо простий термін окупності інвестицій (PP - Payback Period), який показує проміжок часу, за який капітальні вкладення повністю покриваються за рахунок генерованого проектом чистого грошового потоку (приросту чистого прибутку):

$$PP = \frac{I}{\Delta\text{ЧП}}.$$

Розрахунок:

$$PP = \frac{200,0}{958,2} \approx 0,21 \text{ року.}$$

Переведемо отримане значення у місяці: $0,21 \times 12 \text{ міс.} \approx 2,5$ місяці. Таким чином, інвестовані в програму маркетингу 200 тис. грн повністю окупляться вже через два з половиною місяці з моменту запуску проекту, що є надзвичайно коротким і привабливим строком для роздрібного бізнесу.

Визначимо індекс рентабельності інвестицій (PI - Profitability Index), який демонструє відносну віддачу кожної інвестованої гривні та розраховується як відношення приросту чистого прибутку до величини початкових капіталовкладень:

$$PI = \frac{\Delta\text{ЧП}}{I}.$$

Розрахунок:

$$PI = \frac{958,2}{200,0} \approx 4,79.$$

Отримане значення $PI = 4,79 > 1$ свідчить про те, що проект є високоефективним: кожна 1 гривня, вкладена ТОВ «Kavova» у реформування своєї асортиментної, рекламної та кадрової політики, згенерує 4,79 гривні чистого прибутку протягом першого ж року функціонування.

Узагальнимо підсумкові розрахункові техніко-економічні показники ефективності розробленого проекту в єдиній зведеній таблиці (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Зведені техніко-економічні показники ефективності маркетингового проекту для ТОВ «Kavova»

Найменування показника ефективності	Одиниця виміру	Значення показника
Загальний обсяг капітальних інвестицій (I)	тис. грн	200,0
Прогнозний річний приріст виручки (чистого доходу)	тис. грн	2718,0
Прогнозний річний приріст чистого прибутку ($\Delta\text{ЧП}$)	тис. грн	958,2
Річний економічний ефект (E_{yr})	тис. грн	928,2
Простий термін окупності проекту (PP)	місяці	2,5
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	од.	4,79
Прогнозна відносна частка ринку (MS_{progn})	%	27,48

Проведені розрахунки (таблиця 3.6) підтверджують, що розроблена програма маркетингу, спрямована на розвиток ринкових можливостей ТОВ «Kavova» у Харкові, повністю виправдовує себе з економічного погляду. Програма дозволяє нівелювати критичні слабкі сторони в системі просування мережі кав'ярень, конвертуючи внутрішні сили (якість сировини та унікальність інтер'єру) у фінансовий приріст.

Короткий термін окупності (2,5 місяці) мінімізує фінансові ризики в умовах волатильного регіонального ринку, а суттєве підвищення чистого прибутку забезпечить підприємству додаткові ресурси для подальшого

стратегічного масштабування та стійкого довгострокового функціонування в індустрії гостинності.

3.3 Програма заходів щодо зниження маркетингових ризиків

Реалізація будь-якого маркетингового проекту в індустрії гостинності, особливо в сучасних умовах високої волатильності регіонального ринку міста Харкова, неминуче пов'язана з виникненням різноманітних ризиків. Маркетинговий ризик підприємства - це ймовірність виникнення несприятливих подій або недосягнення запланованих комерційних показників (виручки, прибутку, частки ринку) через мінливість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також через можливі помилки в управлінні комплексом маркетингу.

Для того, щоб розроблена в підрозділах 3.1 та 3.2 програма вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Kavova» була успішно реалізована, а інвестовані кошти у розмірі 200 тис. грн принесли очікуваний фінансовий ефект, необхідно сформувати комплексну систему ризик-менеджменту. Першим етапом побудови такої системи є чітка ідентифікація та класифікація потенційних ризиків, що можуть виникнути на етапі впровадження асортиментних, рекламних та кадрових заходів.

У межах даного дослідження було виділено чотири основні групи маркетингових ризиків для мережі кав'ярень:

1. Ринкові ризики: пов'язані з непередбачуваними змінами споживчих переваг харків'ян, раптовим падінням реальних доходів населення або посиленням демпінгової політики з боку ключових конкурентів (Арома Кава тощо).

2. Технологічні ризики: охоплюють проблеми збоїв у роботі нової CRM-системи, електронних карток лояльності Wallet, або технічні проблеми з інтеграцією мобільних сервісів передзамовлення.

3. Організаційно-управлінські ризики: виникають через недостатню кваліфікацію бариста, супротив персоналу нововведенням (наприклад, небажання активно пропонувати клієнтам випічку чи реєструвати їх у системі лояльності), а також через можливі затримки в поставках преміальної кавової сировини.

4. Форс-мажорні (зовнішні) ризики: специфічні для Харківського регіону інфраструктурні обмеження, перебої в енергопостачанні, які вимагають додаткових витрат на автономізацію локацій кав'ярень.

Для якісної та кількісної оцінки виявлених загроз скористаємося методом побудови матриці ризиків (за аналогією з методологією, використаною у зразку дослідження). Експертна група оцінила кожен ризик за двома параметрами за шкалою від «Низький» до «Високий»: ймовірність виникнення події та ступінь її негативного впливу на кінцевий фінансовий результат проекту (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Матриця оцінки та ранжування маркетингових ризиків програми ТОВ «Kavova»

Найменування маркетингового ризику	Ймовірність виникнення	Ступінь негативного впливу	Загальний рівень загрози
1. Пасивний опір лінійного персоналу (відсутність мотивації пропонувати нові товари/купони)	Середня	Середній	Середній
2. Технічні збої в роботі CRM-системи лояльності (проблеми з картами Wallet)	Низька	Середній	Низький
3. Посилення конкуренції та ціновий демпінг з боку масових мережевих дискаунтерів	Висока	Високий	Критичний
4. Негативна реакція клієнтів на зміну меню або незадоволеність якістю нової випічки	Низька	Високий	Середній
5. Збої у логістичних ланцюгах поставок крафтових сиропів або свіжих десертів	Середня	Середній	Середній
6. Форс-мажорні збої в енергопостачанні (інфраструктурні ризики)	Висока	Високий	Критичний

Аналіз побудованої матриці (таблиця 3.7) показує, що найбільшу загрозу для успішної капіталізації ринкових можливостей ТОВ «Kavova» становлять ризики посилення конкурентного тиску та загальні зовнішні форс-мажорні обставини, оскільки вони мають високу ймовірність і критичний рівень впливу. Серед внутрішніх чинників особливу увагу слід звернути на людський фактор (пасивний опір персоналу) та стабільність поставок, адже саме від бариста залежить якість донесення цінності нової маркетингової стратегії до кінцевого споживача.

З метою мінімізації, нейтралізації або повного запобігання виявленим загрозам було розроблено цільову програму організаційно-управлінських заходів щодо зниження маркетингових ризиків (таблиця 3.8).

Представлена програма (таблиця 3.8) дозволяє ТОВ «Kavova» сформуванню надійний захисний бар'єр проти потенційних фінансових втрат. Впровадження нової системи мотивації праці лінійного персоналу трансформує потенційний ризик «людського фактору» в додаткову можливість росту продажів, оскільки кожен бариста стає особисто зацікавленим у комерційному успіху проекту. У свою чергу, диверсифікація постачальників та ІТ-підтримка нівелюють операційні загрози.

Окремо слід підкреслити, що закладений у підрозділі 3.2 резервний фонд у розмірі 10 тис. грн (5% від обсягу інвестицій) разом із високим рівнем чистої рентабельності продажів підприємства (14,18%) виступають надійним внутрішнім фінансовим буфером. Це гарантує, що навіть у разі часткового прояву кризових ринкових чинників, мережа кав'ярень зможе оперативнo адаптувати свою маркетингову діяльність без зупинки операційних процесів.

Таким чином, розроблена програма управління ризиками забезпечує високу життєздатність та гнучкість запропонованої програми, мінімізує період її окупності та гарантує стабільне досягнення запланованої прогнозованої частки ринку (27,48%) та наміченого приросту чистого прибутку, що підтверджує повну стратегічну та комерційну спроможність маркетингової програми.

Таблиця 3.8 - Програма заходів щодо зниження маркетингових ризиків програми ТОВ «Kavova»

Назва ризику	Конкретні заходи та інструменти щодо зниження ризику	Відповідальні особи / виконавці	Джерела фінансування заходів
1. Пасивний опір лінійного персоналу	Розробка нової гнучкої системи КРІ для бариста (введення відсотка від продажів випічки та бонусів за кількість зареєстрованих клієнтів у CRM-додатку).	Керівник мережі, адміністратори кав'ярень	Поточний бюджет комерційних витрат
2. Технічні збої в CRM-системі	Укладання офіційного договору на абонентське ІТ-обслуговування з компанією-розробником, наявність цілодобової техпідтримки.	Системний адміністратор, ІТ-підрядник	Поточні адміністративні витрати
3. Посилення конкуренції та демпінг	Активне просування унікальної торгівельної пропозиції (Specialty кава + крафтові десерти), яка не піддається копіюванню дискаунтерами; запуск гейміфікованих акцій.	Маркетолог ТОВ «Kavova»	Фонд рекламного бюджету проекту
4. Негативна реакція на оновлення меню	Проведення попереднього тестування (безкоштовних дегустацій) нових позицій серед постійних гостей; щотижневий моніторинг книги відгуків.	Шеф-бариста, адміністратори	Маркетинговий бюджет
5. Збої у ланцюгах поставок сировини	Диверсифікація пулу постачальників: укладання угод із 2–3 альтернативними локальними пекарнями та обсмажувальниками кави у Харкові.	Менеджер із закупівель	Оборотні кошти підприємства
6. Форс-мажорні збої в енергопостачанні	Забезпечення 100% автономності трьох точок: оснащення кав'ярень потужними інверторними генераторами та терміналами Starlink.	Керівник мережі, технічний спеціаліст	Резервний фонд проекту (10 тис. грн) + прибуток

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведених комплексних досліджень було вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій стосовно вдосконалення маркетингової програми мережі кав'ярень ТОВ «Kavova» у місті Харкові з метою капіталізації її ринкових можливостей та покращення фінансових показників.

Результати проведеного аналізу та проектування дозволяють сформулювати такі підсумкові висновки:

1. На основі аналізу теоретико-методологічних засад доведено, що в сучасних умовах насиченого ринку ресторанного бізнесу та HoReCa маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Оцінка сутності індустрії кав'ярень дозволила встановити, що специфіка даного бізнесу вимагає постійної адаптації комплексу маркетингу (7P) до мінливих патернів споживчої поведінки, цифровізації сервісу та побудови ефективних бренд-комунікацій.

2. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Kavova» за 2023–2025 роки продемонстрував високу операційну ефективність та фінансову стійкість підприємства. Чистий дохід від реалізації зріс на 45,54%, склавши у 2025 році 18120 тис. грн, а чистий прибуток збільшився до 2570 тис. грн. Показник чистої рентабельності продажів стабілізувався на рівні 14,18%, що підтверджує наявність у компанії достатнього обсягу власного капіталу для фінансування майбутніх маркетингових інновацій на трьох географічних локаціях мережі (вул. Отакара Яроша, вул. Нескорених, вул. Вадима Манька).

3. За результатами побудови SPACE-матриці встановлено, що ТОВ «Kavova» перебуває у конкурентному стратегічному профілі, реалізуючи де-факто стратегію диференціації за М. Портером (акцент на Specialty зерно та унікальний інтер'єр). Проте кількісна оцінка конкурентних переваг методом зважених балів виявила суттєві маркетингові проблеми: слабе охоплення

цифрового ринку, брак сучасних інструментів стимулювання збуту та утримання клієнтів (CRM-систем), а також низьку загальноміську впізнаваність бренду порівняно з мережевими гігантами (Арома Кава, Lviv Croissants).

4. У межах розробки проєктних пропозицій було сформовано комплексну програму вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Kavova», розбиту за трьома напрямками: асортиментна політика (введення свіжої випічки та авторських сиропів з урахуванням концепції життєвого циклу товарів), рекламна політика (запуск системи лояльності Wallet, друк купонів, налаштування геотаргетованої реклами) та кадрова політика (проведення сервісних тренінгів для персоналу). Повторна бальна оцінка конкурентоспроможності показала зростання інтегрального показника компанії з 8,38 до 9,13 бала, що дозволить збільшити відносну прогнозу частку ринку мережі до 27,48%.

5. Розрахунок показників економічної ефективності підтвердив високу фінансову доцільність програми. Загальний обсяг інвестиційних витрат становить 200 тис. грн. Реалізація маркетингової програми забезпечить 15% приріст річної виручки та принесе додатковий чистий прибуток у розмірі 958,2 тис. грн за перший рік роботи. Простий термін окупності капітальних вкладень становить 2,5 місяці, а індекс рентабельності інвестицій складає 4,79, що свідчить про високу комерційну спроможність рекомендацій.

6. Сформована програма заходів щодо зниження маркетингових ризиків (впровадження КРІ для лінійного персоналу, диверсифікація постачальників, IT-підтримка та забезпечення 100% енергетичної автономності точок за рахунок інверторних генераторів) мінімізує ймовірність фінансових втрат в умовах ринку Харкова. Це гарантує стабільність операційної діяльності та забезпечує довгострокове стійке лідерство ТОВ «Kavova» в індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. Д. Маркетингове планування: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 234 с.
2. Балози М. В. Класифікаційні ознаки маркетингових програм сучасних підприємств сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 17.05.2026 р.)
3. Біловодська О. А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства на засадах формування цільових програм. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 12–21.
4. Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2017. 455 с.
5. Воронкова А. Е. Оцінка фінансово-економічної ефективності комерційних та маркетингових інвестицій фірми. *Економіст*. 2019. № 8. С. 44–51.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинговий аудит ринкових можливостей підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 3. С. 58–67.
7. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2011. 327 с.
8. Голубков Є. П. Структура та внутрішній зміст інтегрованої маркетингової програми підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 2. С. 14–23.
9. Данько Н. І. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу за допомогою методу зважених балів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 210–218.
10. Зозульов О. В. Сегментування ринку та формування цільового профілю споживача. *Маркетинг: теорія і практика*. 2015. № 11. С. 89–96.
11. Ілляшенко С. М. Стратегічний маркетинг: підручник. Суми: Університетська книга, 2014. 398 С.
12. Квітка Н. О. Комунікативна ефективність цифрових інструментів у маркетингових програмах лояльності. *Цифрова економіка*. 2022. № 4. С. 71–79.

13. Ковальов А. І. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: методи та інструменти: монографія. Харків: ХНЕУ, 2015. 192 с.
14. Крікавський Є. В. Товарна інноваційна політика підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 284 с.
15. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 423 с.
16. Литовченко І. Л. Формування та оптимізація бюджету маркетингових програм. *Економічний вісник*. 2020. № 1. С. 102–111.
17. Окландер М. А. Планування маркетингової діяльності на підприємствах HoReCa. *Вісник ОДЕУ*. 2018. № 6. С. 34–42.
18. Павленко А. Ф. Трансформація маркетингових планів в операційні програми дій. *Маркетинг*. 2013. № 1. С. 5–13.
19. Пасічник В. Г. Оцінка загальної результативності комплексу маркетингу. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 55–62.
20. Решетілова Т. Б. Ціноутворення в системі маркетингових програм підприємств гостинності. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 40–47.
21. Armstrong G., Kotler F. *Marketing: An Introduction*. 14th ed. New York: Pearson, 2020. 672 p.
22. Baker M. J., Saren M. *Marketing Theory: A Student Text*. 3rd ed. London: SAGE Publications, 2016. 488 p.
23. Chernev A. *Strategic Marketing Management*. 9th ed. Chicago: Cerebellum Press, 2018. 284 p.
24. Doyle P., Stern P. *Marketing Management and Strategy*. 4th ed. London: Financial Times Prentice Hall, 2014. 448 p.
25. Fill C., Turnbull S. *Marketing Communications: Discovery, Creation and Value*. 8th ed. London: Pearson, 2019. 744 p.
26. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2016. 832 p.
27. Lambin J. J., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2012. 456 p.

28. McDonald M., Wilson H. *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. 8th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 592 p.
29. Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. 2014. Vol. 68, No. 1. P. 109–127.
30. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 544 p.

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

№ п/п	Назва плакату	Кількість
1	Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	1
2	Методичні підходи до розробки та оцінки ефективності маркетингової програми підприємства	1
3	Аудит просторового розміщення ТОВ «Kavova» у м. Харкові	1
4	Організаційно-економічна характеристика підприємства	1
5	Аналіз маркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності підприємства	2
6	Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії організації та її маркетингових комунікацій	1
7	Розрахунок та розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової програми	2
8	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	2
9	Програма заходів щодо зниження маркетингових ризиків	1
10	Висновки	1
11	Перелік апробацій результатів дослідження	1
	Всього	14

ДОДАТКИ

Додаток А

Оціночний лист експертного визначення фінансового потенціалу (FS) ТОВ

«Kavova»

Примітка для FS: оцінюється від 1 (найгірше) до 6 (найкраще).

№ з/п	Критерії оцінювання фінансового потенціалу (FS)	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня оцінка за критерієм
1	Стабільність прибутковості підприємства	4	5	4	4,33
2	Рентабельність діяльності та капіталу	4	4	4	4,00
3	Рівень ліквідності та фінансової стійкості	4	4	5	4,33
Разом	Середнє значення групи FS	X	X	X	+4,2

Оціночний лист експертного визначення конкурентних переваг (СА) ТОВ

«Kavova»

Примітка для СА: оцінюється від -1 (найкраще) до -6 (найгірше).

№ з/п	Критерії оцінювання конкурентних переваг (СА)	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня оцінка за критерієм
1	Якість продукту та рівень обслуговування	-2	-1	-2	-1,67
2	Лояльність клієнтів до бренду	-2	-2	-2	-2,00
3	Частка ринку, яку займає мережа кав'ярень	-3	-2	-3	-2,67
Разом	Середнє значення групи СА	X	X	X	-2,1

Оціночний лист експертного визначення стабільності ринкового середовища
(ES) для ТОВ «Kavova»

Примітка для ES: оцінюється від -1 (найкраще/найстабільніше) до -6 (найгірше/найагресивніше).

№ з/п	Критерії оцінювання стабільності середовища (ES)	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня оцінка за критерієм
1	Технологічні зміни та інноваційні тиски в галузі	-4	-3	-4	-3,67
2	Рівень інфляції та макроекономічні ризики	-5	-5	-6	-5,33
3	Мінливість попиту та міграційні коливання ринку	-4	-5	-4	-4,33
Разом	Середнє значення групи ES	X	X	X	-4,5

Оціночний лист експертного визначення промислового/галузевого потенціалу
(IS)

Примітка для IS: оцінюється від 1 (найгірше) до 6 (найкраще).

№ з/п	Критерії оцінювання галузевого потенціалу (IS)	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня оцінка за критерієм
1	Потенціал зростання ринку HoReCa м. Харкова	4	4	3	3,67
2	Фінансова стабільність та інвестиційна привабливість галузі	4	4	4	4,00
3	Капіталомісткість та бар'єри входу на ринок	4	3	4	3,67
Разом	Середнє значення групи IS	X	X	X	+3,8