МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

«МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

Виконав(ла): здобувачка вищої освіти
4 курсу, 472 групи
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Анюта Анатоліївна КОСТЕНКО
Керівник: доктор філософії, доцент
Ольга ДЖОГА
Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Умань – 2026 року

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту_____
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи_____
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа_____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20____р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти АНЮТИ КОСТЕНКО
1. Тема кваліфікаційної роботи: МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.
керівник кваліфікаційної роботи доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА
затверджені наказом вищого навчального закладу від «_»_____20__ р. № ___.
1. Строк подання здобувачом роботи_____
2. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних учених присвячені питанням маркетингового управління, розробки маркетингових стратегій з особливостями їх застосування в ресторанній сфері. У роботі використано матеріали наукових публікації, аналітичні огляди та статистичну інформацію щодо розвитку ресторанного ринку. Джерелом також слугували офіційні відомості про діяльність підприємства Lviv Croissants, результати аналізу його роботи та інформація з відкритих інтернет-ресурсів, що висвітлюють сучасні тенденції маркетингу в ресторанному бізнесі.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
   - розкрити сутність та зміст поняття маркетингової стратегії;
   - охарактеризувати основні види маркетингових стратегій;
   - визначити особливості маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі;
   - здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства Lviv Croissants;
   - проаналізувати маркетингову стратегію підприємства;
   - провести SWOT-аналіз маркетингової стратегії підприємства;

розробити напрями вдосконалення маркетингової стратегії Lviv Croissants.

1. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиці 11.

2. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Перший	Доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА		
Другий	Доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА		
Третій	Доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА		

3. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2025-2026рр.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти Анюти КОСТЕНКО

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник Ольга ДЖОГА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 9

1.1. Суть та зміст поняття «маркетингова стратегія» 9
1.2. Види маркетингових стратегій 15
1.3. Особливості маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі 19

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 24

2.1. Організаційно-виробнича характеристика закладу Lviv Croissants 24
2.2. Аналіз маркетингової стратегії підприємства Lviv Croissants 30
2.3. SWOT-аналіз маркетингової стратегії підприємства 34

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ LVIV CROISSANTS 38

3.1. Удосконалення стратегії позиціонування та брендингу 38
3.2. Розвиток цифрового маркетингу та програм лояльності 41
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів 44

ВИСНОВКИ 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 52

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 51 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 40 сторінок основного тексту, в т.ч. таблиць – 11, список використаних джерел налічує 42 найменувань.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ресторанного бізнесу.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ маркетингових стратегій та аналіз їх реалізації на прикладі підприємства ресторанного бізнесу Lviv Croissants із подальшою розробкою напрямів удосконалення

У 1 розділі визначено теоретичні основи використання смарт-технологій у сфері гостинності, розглянуто сутність, види та характеристику сучасних смарт-рішень, що застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі. Досліджено особливості використання цифрових технологій у готелях і ресторанах, а також проаналізовано світові тенденції впровадження смарт-технологій, їх вплив на якість обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

У 2 розділі проведено SWOT-аналіз маркетингової стратегії підприємства. На основі поєднання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища визначено чотири стратегічні напрями розвитку: використання сильного бренду для міжнародної експансії (SO); розробка мобільного додатку та CRM для усунення слабких місць (WO); посилення контролю якості франчайзі та використання патріотичного позиціонування (ST); оптимізація операційних процесів для зниження залежності від зовнішніх ризиків (WT).

У 3 розділі розроблено напрями вдосконалення маркетингової стратегії Lviv Croissants, які охоплюють два ключові блоки. Перший – удосконалення стратегії позиціонування та брендингу: розробка диференційованого позиціонування для міжнародних ринків, вдосконалення системи візуальної ідентичності та управління репутацією в цифровому просторі. Другий – розвиток цифрового маркетингу та програм лояльності: розробка мобільного додатку, впровадження багаторівневої програми лояльності «Lviv Croissants Club», впровадження CRM-системи та персоналізованих комунікацій, розвиток email-маркетингу та корпоративного напряму.

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу як основи забезпечення їх конкурентоспроможності. Визначено сутність, види та особливості маркетингових стратегій, досліджено їх роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та зміцненні його ринкових позицій. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу та їх вплив на формування ефективної маркетингової політики.

Досліджено виробничо-економічну діяльність підприємства Lviv Croissants та проведено аналіз маркетингової стратегії, що використовується в його діяльності. Оцінено ефективність застосовуваних маркетингових інструментів, особливості взаємодії зі споживачами та конкурентні переваги підприємства. Проведено SWOT-аналіз маркетингової стратегії підприємства та визначено основні напрями її вдосконалення.

На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства ресторанного бізнесу, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази та підвищення рівня лояльності споживачів.

Ключові слова: маркетингова стратегія, ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, маркетингові інструменти, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, споживачі, Lviv Croissants.

SUMMARY

The paper examines theoretical and practical aspects of the use of smart technologies in the hospitality industry. The essence, types, and features of implementing modern digital solutions in the hotel and restaurant business are defined. Global trends in the digital transformation of the hospitality sector and their impact on service quality, management efficiency, and enterprise competitiveness are analyzed.

The production and economic activity of the Radisson Blu hotel complex is studied, and the level of smart technology implementation in its operations is assessed. The effectiveness of innovative solutions in customer service processes and internal management is evaluated.

Based on the conducted analysis, practical recommendations for improving the use of smart technologies in the hospitality industry have been developed, aimed at enhancing service quality, optimizing management processes, and improving the customer experience in the Radisson Blu hotel complex.

Key words: enterprise, hospitality industry, hotel and restaurant business, smart technologies, digitalization, hotel complex, customer experience, innovation.

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами та швидкими змінами споживчих вподобань, особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. Саме маркетингова стратегія дозволяє не лише адаптувати діяльність підприємства до умов ринку, а й формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати стабільність функціонування та довгострокове зростання бізнесу. Особливо актуальним це питання є для підприємств ресторанного бізнесу, де конкуренція є надзвичайно високою, а споживачі характеризуються швидкою зміною смаків і очікувань.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню маркетингових стратегій, проблема їх ефективного формування та реалізації залишається актуальною. Це пов'язано з постійною трансформацією ринкового середовища, розвитком цифрових технологій, а також необхідністю врахування індивідуальних особливостей діяльності підприємств. У зв'язку з цим виникає потреба у подальшому дослідженні підходів до формування маркетингових стратегій з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу.

Теоретичні аспекти маркетингових стратегій досліджувалися як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, зокрема Ф. Котлером, Г. Армстронгом, М. Портером, С. Гаркавенком, Н. Куденко та іншими. У їхніх працях розкрито сутність маркетингової стратегії, її види, механізми формування та реалізації. Разом із тим, окремі аспекти, пов'язані з адаптацією маркетингових стратегій до умов сучасного ринку та специфіки діяльності підприємств ресторанного бізнесу, потребують подальшого дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, офіційні дані підприємства Lviv Croissants, а також відкриті джерела мережі Інтернет.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ маркетингових стратегій та аналіз їх реалізації на прикладі підприємства ресторанного бізнесу Lviv Croissants із подальшою розробкою напрямів удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– розкрити сутність та зміст поняття маркетингової стратегії;

– охарактеризувати основні види маркетингових стратегій;

– визначити особливості маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі;

– здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства Lviv Croissants;

– проаналізувати маркетингову стратегію підприємства;

– провести SWOT-аналіз маркетингової стратегії підприємства;

– розробити напрями вдосконалення маркетингової стратегії Lviv Croissants.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства на прикладі Lviv Croissants.

У процесі дослідження було використано такі методи: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, SWOT-аналіз, а також методи економічного аналізу та прогнозування.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Суть та зміст поняття «маркетингова стратегія»

Формування стратегії підприємства не може відбуватися за єдиним шаблоном, оскільки кожен суб'єкт господарювання функціонує в індивідуальних умовах, що формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вибір стратегічного напряму визначається сукупністю чинників: ринковою позицією підприємства, рівнем його розвитку, ресурсними можливостями, характером конкурентного середовища, а також специфікою товарів чи послуг. Не менш важливими є макроекономічні та соціокультурні умови, які впливають на поведінку споживачів і загальні тенденції ринку, формуючи попит та визначаючи особливості функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим стратегія не може бути універсальною – вона завжди має варіативний характер і потребує адаптації до конкретних умов діяльності. Її доцільно розглядати як систему довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. При цьому сучасне середовище господарювання характеризується високою нестабільністю, що зумовлює необхідність розробки кількох можливих стратегічних сценаріїв розвитку [1]. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін і знизити рівень ризику, що особливо актуально в умовах посилення конкуренції та швидких трансформацій ринку.

Ключовим завданням стратегії є забезпечення стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, а й поступово їх зміцнювати. Це передбачає узгодженість усіх елементів

діяльності підприємства – від створення продукту до його просування і реалізації, а також ефективне використання наявних ресурсів. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нематеріальні ресурси: професійні компетенції персоналу, інноваційний потенціал, ділова репутація та інші фактори, які складно відтворити конкурентам і які стають основою формування довгострокових конкурентних переваг.

Особливе місце у системі стратегічного управління займає маркетингова стратегія, оскільки саме вона забезпечує зв'язок підприємства з ринковим середовищем та визначає напрями його взаємодії з цільовою аудиторією. Вона формує ринкову поведінку підприємства, визначає способи позиціонування продукції та підходи до задоволення потреб споживачів. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття. Зокрема, маркетингову стратегію розглядають як комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності її реалізації, а також на регулювання попиту і пропозиції [2, с. 256].

Інший підхід акцентує увагу на її ролі як орієнтира у формуванні бажаних ринкових позицій підприємства. Крім того, маркетингова стратегія трактується як сукупність інструментів і рішень, за допомогою яких досягаються маркетингові цілі через елементи комплексу маркетингу [3, с. 172]. Різноманітність підходів до визначення маркетингової стратегії свідчить про її складний та багатовимірний характер, що потребує комплексного розгляду як з позиції підприємства, так і з урахуванням ринкового середовища та поведінки споживачів.

Так, у межах філософського підходу маркетингова стратегія розглядається як загальна ідеологія ведення бізнесу, орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства. Програмний підхід трактує маркетингову стратегію як певну програму або план дій, спрямований на досягнення маркетингових цілей. Організаційно-управлінський підхід зосереджується на розгляді маркетингової

стратегії як системи узгоджених заходів або дій, спрямованих на реалізацію маркетингових завдань [4].

Узагальнення підходів до трактування маркетингової стратегії дозволяє зробити висновок, що її зміст не обмежується лише визначенням або переліком функцій. Значно повніше сутність цього поняття розкривається через процес її формування та реалізації. Саме в межах такого процесного підходу маркетингова стратегія постає як послідовна система управлінських рішень, що забезпечує досягнення поставлених цілей підприємства [5].

Водночас маркетингова стратегія не зводиться лише до внутрішніх рішень підприємства. Вона завжди «дивиться назовні». Її фокус – це споживач, його потреби, очікування, реакції. Саме тому ефективна стратегія передбачає не лише досягнення власних цілей, а й створення цінності для клієнта. Якщо дивитися ширше, маркетингова стратегія фактично виступає своєрідним «містком» між можливостями підприємства і ситуацією на ринку. Вона допомагає зрозуміти, що саме варто пропонувати, кому і як [6].

При цьому важливо підкреслити, що процес формування маркетингової стратегії не має жорстко фіксованого характеру. У реальних умовах діяльності підприємств він є динамічним і залежить від низки факторів, зокрема стану ринку, рівня конкуренції, поведінки споживачів та внутрішніх можливостей підприємства. Незважаючи на це, у науковій літературі виділяється певна узагальнена логіка формування маркетингової стратегії, яка дозволяє структурувати цей процес та підвищити його ефективність [7].

Водночас слід враховувати, що маркетингова стратегія охоплює не лише розробку напрямів діяльності, але й їх практичну реалізацію, що потребує узгодженості між стратегічними та тактичними рішеннями. У цьому контексті процес формування стратегії виступає як комплекс взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію та має самостійне значення. Узагальнення таких етапів представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства*

Етап	Зміст етапу	Характеристика
1. Формування цілей	Визначення стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності	Цілі задають напрям розвитку підприємства, відображають бажану ринкову позицію та узгоджуються із загальною стратегією
2. Стратегічний аналіз	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Передбачає дослідження ринку, конкурентів, споживачів, а також оцінку ресурсного потенціалу підприємства
3. Розробка альтернатив	Формування можливих варіантів маркетингової стратегії	Розробляється кілька сценаріїв дій з урахуванням різних умов функціонування
4. Вибір стратегії	Оцінка та відбір оптимального варіанту	Вибір здійснюється з урахуванням цілей, ресурсів та ринкової ситуації
5. Реалізація стратегії	Впровадження маркетингових заходів	Передбачає конкретизацію дій, розподіл ресурсів та виконання запланованих заходів
6. Контроль і коригування	Оцінка результатів та внесення змін	Забезпечує адаптацію стратегії до змін середовища та підвищення її ефективності

**Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9]*

Як видно з табл. 1.1, формування маркетингової стратегії є поетапним процесом, у якому кожен елемент має логічне продовження у наступному. Зокрема, визначення цілей виступає відправною точкою всієї стратегічної діяльності, оскільки саме на цьому етапі формується бачення майбутнього розвитку підприємства та його позиції на ринку. Нечіткість або необґрунтованість цілей у подальшому може призвести до неефективності всієї стратегії [8].

Наступний етап – стратегічний аналіз – відіграє ключову роль у забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень. Його значення полягає у формуванні інформаційної бази для оцінки ринкової ситуації та визначення конкурентних можливостей підприємства. Реалізація маркетингової стратегії є практичним втіленням прийнятих рішень. Завершальним, але не менш важливим

етапом є контроль і коригування, що дозволяє оцінити результати реалізації стратегії та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [9].

Таким чином, маркетингова стратегія являє собою системну сукупність управлінських рішень і дій, що спрямовані на досягнення ринкових цілей підприємства шляхом ефективного використання маркетингового інструментарію та адаптації до умов зовнішнього середовища. Вона поєднує аналітичні, управлінські та практичні аспекти діяльності, що зумовлює її ключову роль у системі стратегічного управління підприємством.

Важливим аспектом розуміння маркетингової стратегії є її функціональне наповнення. У сучасній науковій літературі виділяють кілька ключових функцій, які вона виконує у системі управління підприємством. По-перше, аналітична функція полягає у забезпеченні систематичного вивчення ринкового середовища, виявленні тенденцій попиту та пропозиції, оцінці конкурентного становища. По-друге, планувальна функція пов'язана із визначенням стратегічних орієнтирів діяльності, розробкою планів маркетингових заходів та розподілом ресурсів. По-третє, організаційна функція забезпечує координацію діяльності підрозділів підприємства в напрямку реалізації обраної стратегії [8].

Окрім зазначених, важливою є комунікаційна функція маркетингової стратегії, яка визначає принципи і канали взаємодії підприємства із цільовою аудиторією, постачальниками, посередниками та іншими учасниками ринку. Контрольна функція забезпечує моніторинг реалізації стратегії та порівняння досягнутих результатів із плановими показниками, що дозволяє своєчасно вносити корективи. Нарешті, адаптаційна функція відображає здатність стратегії реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати стратегічних орієнтирів [9].

Ефективна маркетингова стратегія будується на дотриманні певних принципів. До ключових з них належать: принцип цілеспрямованості – стратегія має бути підпорядкована чітко визначеним цілям підприємства; принцип

комплексності – всі елементи маркетинг-міксу мають функціонувати узгоджено; принцип гнучкості – стратегія повинна передбачати можливість адаптації до змін ринку; принцип наукової обґрунтованості – рішення приймаються на основі глибокого аналізу, а не інтуїції; принцип результативності – стратегія має бути спрямована на досягнення вимірюваних результатів [5; 6].

Слід також звернути увагу на взаємозв'язок маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства – фінансовою, виробничою, кадровою. Ефективна маркетингова стратегія не може існувати відокремлено від загального стратегічного контексту: вона, з одного боку, підпорядковується корпоративній стратегії, а з іншого – впливає на неї, оскільки саме маркетинг визначає напрям взаємодії з ринком і, відповідно, джерела доходів підприємства.

Розуміння сутності маркетингової стратегії нерозривно пов'язане із з'ясуванням її місця у системі стратегічного управління підприємством загалом. У сучасній теорії стратегічного менеджменту прийнято виділяти три рівні стратегій: корпоративний, діловий (конкурентний) і функціональний. Маркетингова стратегія належить до функціонального рівня – вона є частиною системи функціональних стратегій поряд із виробничою, фінансовою, кадровою та інноваційною. Водночас у практиці господарювання підприємств маркетингова стратегія нерідко виступає домінуючою функціональною стратегією, оскільки саме вона найбільш безпосередньо визначає ринкову поведінку та конкурентне становище підприємства [1; 2].

Важливим аспектом є також розмежування понять «маркетингова стратегія» і «маркетинговий план». Якщо стратегія визначає загальний напрям дій підприємства на ринку та ключові пріоритети, то план конкретизує ці дії у часі та ресурсному вимірі. Маркетинговий план є інструментом реалізації стратегії, але не замінює її. Відсутність чіткої стратегії перетворює маркетинговий план на набір разових заходів без системної спрямованості, що

знижує їх ефективність. Саме тому формування стратегії має передувати плануванню і слугувати його концептуальною основою [3; 4].

Окремо варто розглянути питання терміну дії маркетингової стратегії. Більшість дослідників відносять її до довгострокових (3–5 і більше років) чи середньострокових (1–3 роки) документів. Водночас в умовах нестабільного зовнішнього середовища – зокрема в умовах воєнного стану в Україні – горизонт стратегічного планування може суттєво скорочуватися без втрати системного характеру самої стратегії. Це вимагає підвищеної гнучкості маркетингових рішень і здатності до швидкого коригування стратегічного курсу при збереженні загальних орієнтирів [5; 6].

1.2. Види маркетингових стратегій

Маркетингові стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового розвитку. В умовах сучасного ринку, який характеризується високою динамічністю, глобалізаційними процесами та постійними змінами споживчих вподобань, саме правильно обрана стратегія визначає не лише поточні результати діяльності, а й перспективи розвитку бізнесу в майбутньому. Вона задає загальний напрям дій підприємства, формує його ринкову позицію та впливає на здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Необхідність класифікації маркетингових стратегій зумовлена багатоманітністю підходів до їх формування та реалізації. Різні підприємства – залежно від своїх цілей, ресурсів, ринкового становища та галузевої специфіки – можуть обирати принципово різні стратегічні орієнтири. Упорядкована класифікація дозволяє систематизувати наявний стратегічний арсенал і полегшити процес вибору для конкретного підприємства в конкретних умовах [10; 11].

У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. Найчастіше їх поділяють залежно від цілей діяльності підприємства, ринкової орієнтації, стадії життєвого циклу продукту, типу конкурентної поведінки, а також рівня використання цифрових технологій. Така класифікація дозволяє більш чітко структурувати різноманіття стратегічних підходів і обрати найбільш доцільний варіант з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства [11].

Зазначимо, що важливою складовою загальної стратегії підприємства є саме маркетингова стратегія, оскільки вона безпосередньо визначає напрям взаємодії підприємства з ринком. Маркетингова стратегія, у свою чергу, визначає логіку роботи служби маркетингу та її внесок у досягнення загальних цілей підприємства. Вона дозволяє узгодити ринкову поведінку підприємства з його ресурсними можливостями, а також впливає на обсяг і структуру витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю [12].

Окремої уваги заслуговує класифікація маркетингових стратегій залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових можливостей. За цим критерієм виділяють стратегії виживання, стабілізації та зростання. Кожна з них відповідає певному етапу розвитку підприємства та рівню його адаптації до ринкових умов.

Найбільш динамічною групою є стратегії зростання, які передбачають розширення діяльності підприємства, збільшення ринкової частки та покращення фінансових результатів. До них належать стратегії інтенсивного (органічного) зростання, інтеграційного розвитку та диверсифікації. Вибір конкретного варіанту залежить від ресурсного потенціалу підприємства, рівня конкуренції та можливостей освоєння нових ринків.

Суттєве місце у класифікації маркетингових стратегій займають базові стратегії розвитку, запропоновані М. Портером, а саме: стратегія цінового лідерства, диференціації та концентрації. Їх особливість полягає в тому, що вони

базуються на формуванні певного типу конкурентної переваги, яка визначає ринкову поведінку підприємства.

Для кращого розуміння відмінностей між ключовими видами маркетингових стратегій доцільно узагальнити їх основні характеристики у структурованому вигляді (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика основних маркетингових стратегій*

Вид стратегії	Сутність	Умови застосування	Переваги	Обмеження
Цінове лідерство	Орієнтація на мінімізацію витрат і встановлення конкурентно низьких цін	Висока конкуренція, чутливість споживачів до ціни	Збільшення обсягів продажів, розширення ринку	Зниження прибутковості, складність підтримання низьких витрат
Диференціація	Створення унікального продукту або послуги	Наявність попиту на індивідуальні характеристики	Формування лояльності, можливість встановлення вищих цін	Високі витрати на розробку і підтримку унікальності
Концентрація	Фокусування на вузькому сегменті ринку	Наявність чітко визначеної цільової аудиторії	Глибоке розуміння потреб споживача, ефективність ресурсів	Ризик звуження сегмента або його втрати
Інноваційна	Орієнтація на впровадження нових продуктів і технологій	Високий рівень конкуренції та технологічного розвитку	Формування нових ринків, конкурентні переваги	Високі витрати та ризики
Інтеграційна	Розширення діяльності через контроль над ланцюгами постачання або збуту	Стабільний ринок, наявність ресурсів	Підвищення контролю та ефективності	Складність управління, потреба у значних ресурсах
Диверсифікації	Освоєння нових напрямів діяльності	Насичення основного ринку	Зниження ризиків, нові джерела доходу	Розпорошення ресурсів, складність управління

**Джерело: сформовано автором на основі [13; 14]*

Як видно з табл. 1.2, кожен із розглянутих видів маркетингових стратегій має власну логіку застосування та орієнтований на досягнення різних результатів. Вибір конкретної стратегії залежить не лише від цілей підприємства, а й від умов ринку, рівня конкуренції та внутрішніх можливостей.

Зокрема, стратегії цінового лідерства та диференціації часто розглядаються як альтернативні підходи до формування конкурентних переваг. У той час як перша базується на мінімізації витрат, друга – на створенні унікальної цінності для споживача. Водночас стратегія концентрації дозволяє підприємству більш точно адаптуватися до потреб конкретного сегмента ринку [14].

Стратегії зростання, зокрема інноваційна, інтеграційна та диверсифікаційна, відображають різні напрями розвитку підприємства. Їх застосування визначається рівнем насиченості ринку, ресурсними можливостями та стратегічними пріоритетами бізнесу.

Таким чином, систематизація маркетингових стратегій дозволяє не лише узагальнити теоретичні підходи, а й сформувати практичне уявлення про їх використання в умовах сучасного ринку. Варто зазначити, що кожна із зазначених стратегій має як переваги, так і обмеження, а їх ефективність залежить від умов ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Саме тому вибір маркетингової стратегії повинен базуватися на комплексному аналізі та враховувати специфіку діяльності підприємства.

Однією з важливих теоретичних основ формування маркетингових стратегій є матриця Ансоффа, яка систематизує стратегічні альтернативи розвитку підприємства у координатах «продукт – ринок». Відповідно до цієї матриці виділяють чотири базові стратегії: проникнення на ринок (наявний продукт – наявний ринок), розвитку ринку (наявний продукт – новий ринок), розвитку продукту (новий продукт – наявний ринок) та диверсифікації (новий продукт – новий ринок). Кожна з них характеризується різним рівнем ризику та потребує різного ресурсного забезпечення [11].

Стратегія проникнення на ринок передбачає нарощування обсягів продажу наявних продуктів на вже освоєних ринках – передусім за рахунок посилення маркетингових зусиль, стимулювання збуту і залучення клієнтів конкурентів. Це найменш ризикова стратегія, проте її потенціал обмежений рівнем насиченості ринку. Стратегія розвитку ринку, навпаки, орієнтована на освоєння нових географічних сегментів або нових груп споживачів із тим самим продуктом. Стратегія розвитку продукту передбачає впровадження нових або вдосконалених продуктів на вже освоєних ринках, що дозволяє задовольнити нові потреби існуючих клієнтів і відповісти на дії конкурентів [12].

Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) також суттєво впливає на вибір маркетингової стратегії. ЖЦТ описує послідовні етапи розвитку продукту на ринку: впровадження, зростання, зрілість і спад. На кожному з цих етапів доцільним є застосування різних маркетингових підходів. Зокрема, на етапі впровадження акцент робиться на інформуванні ринку та формуванні попиту; на етапі зростання – на розширенні частки ринку та зміцненні позиції бренду; на етапі зрілості – на диференціації та лояльності; на етапі спаду – на мінімізації витрат або виведенні продукту з ринку [13].

Поєднання матриці Ансоффа з концепцією ЖЦТ дозволяє формувати більш збалансований портфель маркетингових стратегій, враховуючи як стадію розвитку конкретних продуктів, так і загальну ринкову динаміку. Це особливо важливо для підприємств ресторанного бізнесу, де асортимент постійно оновлюється, а конкурентна боротьба вимагає одночасного управління кількома продуктами на різних стадіях їх ринкового розвитку [14].

1.3. Особливості маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі

Ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших та найконкурентніших галузей сфери послуг, де успіх підприємства значною мірою залежить від

ефективності маркетингової стратегії. Специфіка цієї галузі зумовлює особливі підходи до формування та реалізації маркетингових стратегій, які суттєво відрізняються від інших сфер господарської діяльності [15].

Ключовою особливістю ресторанного бізнесу є поєднання виробництва та споживання послуги в одному місці та в один час. Це обумовлює виняткову роль атмосфери закладу, якості обслуговування та досвіду клієнта як ключових детермінант конкурентоспроможності. Саме тому маркетингові стратегії ресторанних підприємств значно більшою мірою, ніж у виробничих галузях, орієнтовані на формування емоційного зв'язку зі споживачем [16].

До ключових особливостей маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі належать такі:

По-перше, висока роль бренду та позиціонування. У ресторанній сфері бренд є одним з основних конкурентних активів. Впізнаваний бренд формує довіру споживачів, знижує ризики при виборі закладу та дозволяє встановлювати вищий ціновий рівень. Особливого значення брендинг набуває у сегменті мережевих закладів і франчайзингових систем.

По-друге, цифровізація та омніканальність. Цифрові технології кардинально змінили підходи до просування та взаємодії з клієнтами. Соціальні мережі, системи онлайн-бронювання, агрегатори доставки їжі та мобільні додатки стали невід'ємними каналами комунікації з цільовою аудиторією. Підприємства, які ефективно інтегрують онлайн і офлайн канали, отримують суттєві переваги у залученні та утриманні клієнтів [17].

По-третє, програми лояльності та управління досвідом клієнта. Ресторанні мережі активно використовують програми лояльності для стимулювання повторних відвідувань та підвищення середнього чека. Акумуляція даних про поведінку клієнтів дозволяє персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

По-четверте, сезонність та гнучкість асортименту. Ресторанний бізнес характеризується вираженою сезонністю попиту, що потребує відповідної адаптації маркетингової стратегії. Регулярне оновлення меню, сезонні пропозиції та лімітовані позиції виступають ефективними інструментами підтримання інтересу цільової аудиторії [18].

По-п'яте, локальне позиціонування та адаптація до ринку. Навіть великі мережеві ресторанні бренди змушені адаптувати свої пропозиції до особливостей локальних ринків. Врахування місцевих гастрономічних традицій, адаптація меню та комунікаційних повідомлень до культурного контексту є важливими факторами успіху при виході на нові ринки. Міжнародний досвід глобальних мереж переконливо демонструє, що відмова від локальної адаптації призводить до зниження ефективності маркетингової стратегії навіть за умови відомості бренду.

По-шосте, соціальна відповідальність бізнесу як маркетинговий інструмент. В умовах зростаючої суспільної свідомості споживачі дедалі частіше надають перевагу брендам, які декларують цінності сталого розвитку та підтримки місцевих громад. Для українських ресторанних мереж в умовах воєнного стану підтримка ЗСУ і благодійних фондів стала невід'ємним елементом комунікаційної стратегії [20].

Важливою складовою маркетингової стратегії у ресторанному бізнесі є управління репутацією в мережі Інтернет. Відгуки на платформах Google Maps, TripAdvisor, Yelp та у соціальних мережах суттєво впливають на рішення потенційних клієнтів. За даними досліджень, переважна більшість споживачів перевіряють відгуки онлайн перед відвідуванням нового ресторану [19].

Окремої уваги заслуговує роль франчайзингу як специфічного механізму реалізації маркетингової стратегії у ресторанному бізнесі. Франчайзингова модель дозволяє поєднувати централізоване управління брендом із децентралізованим розвитком мережі. При цьому маркетингова стратегія

франчайзора визначає єдині стандарти комунікації, позиціонування та якості, тоді як франчайзі несе відповідальність за реалізацію цих стандартів на місцевому рівні [20].

Для глибшого розуміння відмінностей між маркетинговими стратегіями у ресторанному бізнесі та інших галузях доцільно узагальнити їх специфічні особливості у порівняльному вигляді (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Специфічні особливості маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі*

Параметр	Ресторанний бізнес	Виробниче підприємство
Роль бренду	Критична – визначає вибір закладу і лояльність	Важлива, але не єдиний фактор вибору
Цикл прийняття рішення	Короткий, часто імпульсивний	Тривалий, раціональний
Роль персоналу	Безпосередньо формує клієнтський досвід	Опосередкований вплив на споживача
Цифровізація	Агрегатори, соцмережі – ключові канали	Важлива, але менш критична для збуту
Сезонність	Висока – меню та акції адаптуються щосезону	Середня або низька
Географічна адаптація	Критична навіть для мереж (локальні смаки)	Менш виражена для стандартизованих продуктів
Програми лояльності	Висока ефективність, стимулюють часті покупки	Помірна ефективність через низьку частоту покупок

**Джерело: складено автором на основі [16; 17; 20]*

Як свідчать дані табл. 1.3, маркетингові стратегії підприємств ресторанного бізнесу суттєво відрізняються від стратегій виробничих підприємств насамперед у трьох ключових аспектах. По-перше, роль бренду і клієнтського досвіду є критично важливою – споживач приймає рішення переважно на основі репутації закладу, відгуків та особистих рекомендацій. По-друге, цифрові канали комунікації мають принципове значення: відсутність активної присутності в соціальних мережах та агрегаторах доставки суттєво обмежує доступ до цільової аудиторії. По-третє, географічна та сезонна адаптація є невід'ємною складовою

ефективної стратегії, оскільки споживчі уподобання суттєво варіюються залежно від регіону та пори року [18; 20].

Отже, описані особливості безпосередньо відображаються на підходах до формування маркетингової стратегії Lviv Croissants, яка є об'єктом практичного аналізу у другому розділі роботи. Зокрема, розуміння специфіки ресторанного бізнесу дозволяє більш об'єктивно оцінити чинну стратегію підприємства та визначити конкретні напрями її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організаційно-виробнича характеристика закладу Lviv Croissants

Lviv Croissants є прикладом успішного розвитку підприємства ресторанного бізнесу, яке за відносно короткий період змогло трансформуватися з локального закладу у масштабну франчайзингову мережу. Компанія була заснована у 2015 році у місті Львові та спеціалізується на виробництві та реалізації свіжовипечених круасанів із різноманітними начинками.

Передумовою створення бізнесу стала ідея формування нового формату швидкого харчування, що поєднує елементи традиційної випічки та ситних страв. На відміну від класичного сприйняття круасана як десерту, засновники підприємства запропонували концепцію сендвіч-круасанів із м'ясними, сирними та овочевими інгредієнтами. Такий підхід дозволив сформувати унікальну товарну пропозицію, яка вигідно відрізнялася від існуючих аналогів на ринку [21].

Перший заклад було відкрито 5 березня 2015 року у центральній частині Львова. Важливим етапом розвитку компанії стало впровадження франчайзингової моделі. Саме франчайзинг дозволив швидко розширити географію присутності бренду та залучити партнерів до розвитку мережі. Перший франчайзинговий заклад було відкрито у 2015 році, після чого темпи розширення значно зросли [21].

Подальший розвиток мережі характеризувався стабільним зростанням кількості закладів. Зокрема, у 2017 році було відкрито 50-ту пекарню, у 2018 – 70-ту, а у 2019 році мережа налічувала вже близько 80 закладів. Станом на 2025 рік Lviv Croissants перетворилася на міжнародний бренд, представлений не лише в Україні, а й у Польщі, Чехії, Словаччині, Франції, США та Південній Кореї [22].

На сьогодні мережа налічує понад 190 закладів в Україні, а також розширює свою діяльність на міжнародному рівні. Важливою особливістю функціонування підприємства є поєднання власного виробництва та франчайзингової системи, що забезпечує контроль якості продукції та одночасно дозволяє масштабувати бізнес [22].

Для поглиблення організаційно-економічної характеристики підприємства доцільно проаналізувати динаміку його ключових публічних показників за останні три роки. Відкрита фінансова звітність Lviv Croissants у повному обсязі не оприлюднюється, тому аналіз економічної діяльності здійснено на основі доступних показників розвитку мережі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка публічних показників економічної діяльності Lviv Croissants за 2023–2025 рр.*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Аналітичний висновок
Кількість закладів в Україні	153 заклади	179 закладів, приріст ~26 точок	189 пекарень (листопад 2025 р.)	Стабільне масштабування мережі в умовах конкуренції та воєнних ризиків
Міжнародна присутність	Польща; плани виходу на США	Польща, Словаччина, Чехія, США	Польща, Чехія, Словаччина, Франція, США, Пд. Корея, Норвегія	Перехід від національної до міжнародної франчайзингової моделі
Формат розвитку	Франчайзинг та власні точки	Посилення франчайзингового масштабування	Міжнародна експансія через партнерську модель	Франчайзинг прискорює вихід на нові ринки без власних капіталовкладень
Маркетингове значення	Закріплення позиції на ринку України	Посилення впізнаваності серед топ-мереж України	Формування іміджу українського бренду з міжнародним потенціалом	Зростання мережі підтримує позиціонування бренду як доступного та масштабованого

**Джерело: складено автором на основі* [21–30]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що економічний розвиток Lviv Croissants у 2023–2025 рр. характеризувався не лише кількісним розширенням мережі, а й зміною масштабу бізнес-моделі. Якщо у 2023 р. компанія була орієнтована переважно на зміцнення позицій в Україні та Польщі, то у 2024–2025 рр. розвиток дедалі більше пов'язувався з міжнародною експансією, адаптацією формату до локальних ринків і посиленням франчайзингов ої моделі [23; 26].

У діяльності мережі Lviv Croissants застосовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління, що є характерним для підприємств ресторанного бізнесу, які функціонують за франчайзинговою моделлю. На стратегічному рівні знаходяться власники та керівна компанія, які визначають загальні напрями розвитку бренду. Середній рівень управління представлений менеджерами окремих закладів або територіальними менеджерами. Операційний рівень включає лінійний персонал – адміністраторів, пекарів та касирів.

Асортимент продукції Lviv Croissants включає широкий вибір як солодких, так і ситних круасанів, що дає змогу задовольняти різні споживчі потреби. Крім того, клієнтам пропонується можливість індивідуалізації замовлення шляхом самостійного вибору інгредієнтів, що підвищує рівень їх задоволеності та лояльності. Компанія активно впроваджує нові формати закладів, зокрема пекарні типу Drive, що орієнтовані на обслуговування клієнтів із автомобіля [21].

Таким чином, Lviv Croissants функціонує як системно організований бізнес із чітко вибудуваною структурою управління, стандартизованими процесами та налагодженою системою контролю якості. Використання франчайзингової моделі, поєднане з ефективною організацією праці, створює передумови для стабільного розвитку підприємства та розширення його ринкової присутності.

Для повноти організаційно-економічної характеристики підприємства важливо також розглянути конкурентне середовище, в якому функціонує Lviv Croissants. Ринок ресторанного бізнесу в Україні характеризується високим

рівнем конкуренції: станом на 2024 рік Lviv Croissants зберігала лідерство серед найбільших ресторанних мереж України за кількістю закладів, випереджаючи !FEST (150 закладів) та інших гравців галузі [23].

Основними конкурентами Lviv Croissants на ринку швидкого харчування є мережеві заклади формату fast-casual: класичні гамбургерні (McDonald's, KFC), мережі піцерій, сендвіч-бари та кав'ярні. Конкурентна перевага Lviv Croissants полягає у монопродуктовій концепції, яка забезпечує операційну ефективність і виразне позиціонування. Разом із тим, мережа конкурує також із значно більшою кількістю дрібних і середніх закладів, особливо у категорії випічки та кав'ярень [25].

Для систематизації конкурентного становища Lviv Croissants доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових параметрів підприємства та основних конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз конкурентного становища Lviv Croissants на ринку ресторанного бізнесу України *

Параметр	**Lviv Croissants**	**!FEST**	**McDonald's (Україна)**	**Локальні пекарні**
Кількість закладів в Україні (2024)	179	~150	~110	Одиночні
Концепція	Монопродукт (круасан)	Мультиформатна мережа	Міжнародний фастфуд	Широкий асортимент випічки
Модель розвитку	Франчайзинг + власні	Власна мережа	Франчайзинг	Самостійна
Міжнародна присутність	7+ країн	Відсутня	100+ країн	Відсутня
Цінова категорія	Fast-casual (150–250 грн)	Mid+ (250–500 грн)	Fast-food (100–200 грн)	Різна
Впізнаваність бренду	Висока в Україні	Висока в Зах. Україні	Дуже висока	Низька / локальна

**Джерело: складено автором на основі* [21; 23; 25]

Як свідчать дані табл. 2.2, Lviv Croissants займає унікальну нішу на ринку: це єдина вітчизняна монопродуктова мережа з масштабним франчайзинговим охопленням і міжнародною присутністю. На відміну від McDonald's, компанія позиціонує себе як автентичний український бренд, що є суттєвою конкурентною перевагою в умовах воєнного часу та зростаючого попиту на підтримку вітчизняного бізнесу. Порівняно з !FEST, мережа має ширше географічне охоплення і більш доступну цінову пропозицію [23; 25].

Водночас конкурентний аналіз виявляє і певні уразливі місця: відсутність цифрової програми лояльності (яка є у McDonald's) та менший рівень середнього чека порівняно з !FEST. Зазначені фактори враховані при розробці маркетингової стратегії та формулюванні рекомендацій у третьому розділі роботи.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є аналіз кваліфікаційних вимог до персоналу, оскільки саме персонал безпосередньо формує клієнтський досвід – ключовий чинник конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі. Якість обслуговування, дотримання стандартів приготування продукції та культура взаємодії з відвідувачами визначають рівень задоволеності клієнтів і, як наслідок, їх лояльність до бренду. У зв'язку з цим Lviv Croissants приділяє значну увагу стандартизації кваліфікаційних вимог та підготовці персоналу [21].

Для закладів мережі Lviv Croissants характерна змінна організація праці, яка реалізується у форматі 2/2 або 3/3 із тривалістю робочої зміни до 12 годин. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу, раціональний розподіл навантаження між працівниками та гнучке реагування на коливання клієнтського потоку в різні години дня. Чіткий розподіл зон відповідальності між персоналом мінімізує помилки та підвищує швидкість і якість обслуговування [21].

Кваліфікаційні вимоги до основних посад в мережі Lviv Croissants узагальнено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кваліфікаційні вимоги до персоналу мережі Lviv Croissants*

Посада	Основні функції	Ключові вимоги
Адміністратор	Організація роботи зміни, контроль стандартів обслуговування, ведення звітності	Досвід управління персоналом, знання касових систем, робота з POS-терміналом
Пекар	Приймання сировини, дефростація, випікання, формування продукції відповідно до технологічних карт	Дотримання технологічних карт, санітарних норм, знання принципів HACCP
Касир	Обслуговування клієнтів, проведення розрахунків, здійснення допродажів	Комунікаційні навички, володіння технікою продажів, робота з POS-системою
Підсобний персонал	Підтримання чистоти виробничих приміщень та залу обслуговування	Знання стандартів дезінфекції, маркування інвентарю, дотримання санітарних норм

**Джерело: складено автором на основі* [21]

Як видно з табл. 2.3, кожна посада в межах закладу має чітко визначений функціонал і набір вимог, що забезпечує узгодженість роботи персоналу та стабільність виробничого процесу. Такий розподіл обов'язків дозволяє уникати дублювання функцій, підвищує відповідальність працівників за результати діяльності та є важливою складовою управління якістю бренду.

Особливу роль відіграє адміністратор, який координує роботу зміни та здійснює контроль за дотриманням стандартів обслуговування. Водночас пекарі забезпечують якість продукції – ключовий фактор формування конкурентних переваг підприємства. Касири, у свою чергу, виконують не лише функцію розрахунку, а й формують безпосередній контакт із клієнтами, що суттєво впливає на загальне враження від візиту [25].

2.2. Аналіз маркетингової стратегії підприємства Lviv Croissants

Маркетингова стратегія Lviv Croissants базується на декількох ключових концептуальних засадах: диференціації через унікальний продукт, агресивному масштабуванні через франчайзинг, активному використанні цифрових каналів комунікації та формуванні сильного емоційного зв'язку з брендом. Комплексний аналіз маркетингової стратегії доцільно здійснити через призму елементів маркетинг-міксу (концепція 7P) та оцінки позиціонування підприємства на ринку.

Продуктова стратегія (Product). Ключовим елементом продуктової стратегії є концепція сендвіч-круасану, яка поєднує традиційну форму виробу з нетрадиційними начинками. Lviv Croissants пропонує понад 30 позицій різних начинок – від класичних ковбасних і сирних до оригінальних авторських поєднань. Важливим елементом продуктової стратегії є можливість кастомізації: клієнт може самостійно обирати начинку та додаткові інгредієнти. Це формує унікальний досвід взаємодії з брендом та підвищує сприйняту цінність продукту [25].

Регулярне оновлення асортименту – сезонні позиції, лімітовані серії, святкові пропозиції – підтримує інтерес постійних клієнтів і є важливим інструментом залучення нової аудиторії. Компанія також активно реагує на актуальні гастрономічні тренди, включаючи позиції для різних дієтичних вподобань.

Цінова стратегія (Price). Lviv Croissants реалізує стратегію «ціннісного» ціноутворення, орієнтуючись на сегмент доступного харчування з елементами преміальності. Ціновий діапазон продукції дозволяє охопити широку цільову аудиторію – від студентів та молоді до представників середнього класу. Середній чек у закладі становить 150–250 грн, що відповідає сегменту fast-casual – вище за типовий фастфуд, але нижче за повноформатний ресторан.

Така цінова позиція забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості та є ключовим елементом цінності бренду. Диференційовані цінові пропозиції в різних регіонах та країнах дозволяють адаптуватися до купівельної спроможності локальних ринків [24].

Дистрибуційна стратегія (Place). Розподіл продукції Lviv Croissants реалізується через кілька каналів. Основним є власні пекарні та франчайзингові заклади, що розташовуються переважно у прохідних місцях: торговельних центрах, транспортних вузлах, центральних вулицях міст. Формат Drive-through орієнтований на клієнтів із автомобілями та забезпечує додаткову зручність.

Суттєвим доповненням до традиційного каналу є доставка через агрегаторів Glovo та Uber Eats. Цей канал набув особливого значення в умовах воєнного часу та пандемії і продовжує демонструвати стабільне зростання. Онлайн-замовлення дозволяє охоплювати клієнтів, які не мають можливості відвідати заклад безпосередньо [26].

Комунікаційна стратегія (Promotion). Lviv Croissants реалізує активну присутність у цифрових каналах комунікації. Соціальні мережі Instagram та Facebook є основними платформами для взаємодії з аудиторією. Контент-стратегія поєднує апетитну фотографію продукції, закулісні відео виробничого процесу, інфографіку акцій і відгуки клієнтів. Сторінки підприємства у соціальних мережах налічують сотні тисяч підписників, що свідчить про високий рівень залученості аудиторії.

Бренд активно використовує колаборації з локальними інфлюенсерами та медіа-персонами, що забезпечує органічне охоплення нової аудиторії. Сезонні маркетингові кампанії, конкурси та спецпропозиції підтримують постійну активність підписників і стимулюють повторні покупки [27].

Стратегія персоналу (People). Персонал є важливим елементом маркетингової стратегії у сфері послуг, оскільки безпосередньо визначає досвід клієнта. Lviv Croissants впровадила стандартизовану систему навчання та

розвитку персоналу, що забезпечує стабільний рівень обслуговування в усіх закладах мережі. Система чек-листів, регулярні внутрішні перевірки та зворотний зв'язок від клієнтів дозволяють підтримувати єдині стандарти якості. Навчання нових працівників включає засвоєння технологічних карт, стандартів HACCP, а також правил клієнтського сервісу.

Процесна стратегія (Process). Стандартизація виробничих процесів є ключовою умовою масштабування франчайзингової мережі. Детальні технологічні карти, система HACCP та чіткий розподіл обов'язків забезпечують стабільну якість продукції незалежно від конкретного закладу. Автоматизація процесів через POS-системи дозволяє збирати дані про продажі та поведінку клієнтів, що використовується для оптимізації меню та маркетингових пропозицій [28]. Прозора процесна система є також важливим аргументом для потенційних франчайзі, оскільки знижує операційні ризики на початковому етапі роботи.

Стратегія фізичного оточення (Physical Evidence). Фірмовий стиль Lviv Croissants, розроблений з використанням теплих кольорів і характерних графічних елементів, забезпечує миттєву впізнаваність бренду. Уніформа персоналу, оформлення вітрин та упаковка продукції утворюють єдину візуальну систему, що підтримує позиціонування підприємства як сучасного та якісного місця харчування. Конзистентність візуальної ідентичності в усіх закладах – від оформлення приміщень до пакування продукції – є важливим чинником формування довіри споживачів і підтримки іміджу бренду.

Узагальнення результатів аналізу маркетингової стратегії Lviv Croissants за елементами 7P представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингової стратегії Lviv Croissants за елементами 7P*

Елемент 7P	Поточна стратегія	Сильні сторони реалізації
Product (Продукт)	Сендвіч-круасани з кастомізацією, сезонне оновлення меню	Унікальний продукт, висока сприйнята цінність, відповідність гастрономічним трендам
Price (Ціна)	Стратегія ціннісного ціноутворення, сегмент fast-casual	Оптимальне співвідношення ціни та якості, широке охоплення цільової аудиторії
Place (Місце)	Прохідні локації, Drive-through, доставка через агрегатори	Доступність бренду, мультиканальний розподіл, охоплення нових сегментів
Promotion (Просування)	SMM, інфлюенсер-маркетинг, сезонні кампанії	Висока залученість аудиторії, органічне охоплення, низька вартість контакту
People (Персонал)	Стандартизоване навчання, система внутрішнього контролю	Стабільна якість обслуговування в усіх закладах мережі
Process (Процес)	Технологічні карти, HACCP, POS-автоматизація	Стабільна якість продукції, збір даних для аналітики
Physical Evidence (Фізичне оточення)	Єдиний фірмовий стиль, уніформа, характерна упаковка	Висока впізнаваність бренду, позитивний досвід клієнта

**Джерело: складено автором на основі* [21–30]

Як видно з табл. 2.4, маркетингова стратегія Lviv Croissants є комплексною і охоплює всі ключові елементи маркетинг-міксу. Особливої ваги набувають продуктова диференціація та цифрова комунікаційна стратегія, які забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку.

Позиціонування бренду Lviv Croissants орієнтоване на формування іміджу «автентичного українського бренду з міжнародним потенціалом». Використання назви, що апелює до культурної столиці України, формує асоціації з якістю, традиціями та оригінальністю. Патріотичний складник брендингу набув особливого значення в умовах воєнного стану і активно підтримується у комунікаційних кампаніях.

Слід зазначити, що поточна маркетингова стратегія підприємства демонструє ознаки гібридної моделі, яка поєднує елементи стратегії

диференціації та стратегії зростання. Диференціація досягається через унікальний продукт і позиціонування, тоді як зростання реалізується через агресивне франчайзингове масштабування та міжнародну експансію.

Водночас аналіз виявив і слабкі сторони поточної стратегії, зокрема недостатній розвиток інструментів персоналізованого маркетингу та відсутність повноцінної цифрової екосистеми взаємодії з клієнтом. Відсутність власного мобільного додатку і програми лояльності означає, що підприємство не повною мірою використовує потенціал повторних покупок і утримання клієнтів – ключових драйверів прибутковості у ресторанному бізнесі. Ці обмеження стануть основою для формування рекомендацій у третьому розділі роботи [31; 32].

2.3. SWOT-аналіз маркетингової стратегії підприємства

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Застосування цього методу до маркетингової стратегії Lviv Croissants дозволяє отримати комплексне уявлення про поточний стан підприємства та визначити стратегічні напрями його розвитку [29; 35].

Методологічною основою SWOT-аналізу є принцип розмежування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Результативність SWOT-аналізу значною мірою визначається об'єктивністю та повнотою оцінки факторів кожного квадранту [29].

Для маркетингової стратегії підприємства ресторанного бізнесу SWOT-аналіз є особливо інформативним, оскільки дозволяє виявити відповідність між ринковими можливостями й поточними компетенціями підприємства, а також визначити напрями, де наявні слабкі сторони роблять підприємство вразливим до

зовнішніх загроз. Саме на перетині цих чотирьох груп факторів формуються стратегічні альтернативи – SO, ST, WO і WT – які становлять основу для розробки конкретних маркетингових рішень [40].

Зазначимо, що для отримання об'єктивних результатів SWOT-аналіз здійснюється на основі комплексного вивчення публічних даних підприємства, галузевих звітів та аналітичних матеріалів. Результати аналізу подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз маркетингової стратегії Lviv Croissants*

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Унікальний продукт – авторська концепція сендвіч-круасана 2. Сильний впізнаваний бренд із патріотичним позиціонуванням 3. Масштабована франчайзингова модель (190+ закладів) 4. Висока активність у соціальних мережах та цифрових каналах 5. Стандартизація якості та виробничих процесів 6. Успішна міжнародна експансія в 7+ країн 7. Кастомізація продукту як конкурентна перевага	1. Відсутність повноцінної цифрової програми лояльності 2. Обмежені можливості персоналізованого маркетингу 3. Залежність від якості роботи франчайзі 4. Відносно вузький асортимент у порівнянні з конкурентами 5. Слабка адаптація комунікацій до міжнародних ринків 6. Відсутність власного мобільного додатку 7. Обмежена аналітика клієнтської поведінки
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Зростаючий попит на якісне швидке харчування 2. Розвиток ринку доставки їжі в Україні та за кордоном 3. Потенціал впровадження мобільного додатку та CRM 4. Розширення на нові міжнародні ринки 5. Тренд на підтримку українських брендів у світі 6. Можливості цифрової персоналізації пропозицій 7. Розвиток кейтерингу та корпоративного харчування	1. Воєнний стан та пов'язані ризики для бізнесу 2. Посилення конкуренції з боку міжнародних мереж 3. Зростання цін на сировину та логістику 4. Зміна споживчих вподобань та харчових трендів 5. Ризики репутаційних втрат через якість франчайзі 6. Кадровий дефіцит та зростання вартості праці 7. Регуляторні ризики на міжнародних ринках

* *Джерело: складено автором на основі* [21–30]

На основі даних табл. 2.5 можна визначити ключові стратегічні напрями розвитку маркетингової стратегії Lviv Croissants через поєднання факторів SWOT.

Стратегія ST (Сильні сторони + Загрози): Посилення контролю якості франчайзі для мінімізації репутаційних ризиків. Активне використання патріотичного позиціонування як конкурентної переваги у протидії іноземним мережам. Диверсифікація постачальників сировини для зниження ризиків зростання витрат [40].

Стратегія WT (Слабкі сторони + Загрози): Оптимізація операційних процесів для зниження залежності від зовнішніх факторів. Формування системи моніторингу задоволеності клієнтів для своєчасного реагування на негативні відгуки [41].

Таким чином, SWOT-аналіз підтвердив, що Lviv Croissants має потужні конкурентні позиції, але водночас виявив низку напрямів для вдосконалення маркетингової стратегії. Зокрема, ключовими пріоритетами є розвиток цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, впровадження повноцінної програми лояльності та вдосконалення адаптації маркетингових комунікацій до міжнародних ринків. Ці висновки стануть основою для розробки рекомендацій у третьому розділі.

Отже, підсумовуючи результати другого розділу, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія Lviv Croissants загалом відповідає специфіці галузі та ринковій позиції підприємства. Компанія послідовно реалізує стратегію диференціації через унікальний продукт у поєднанні з агресивним масштабуванням через франчайзинг. Разом із тим, цифровий сегмент маркетингової стратегії залишається недостатньо розвиненим порівняно з провідними ресторанними мережами. Відсутність власного мобільного додатку та системи персоналізованого маркетингу є найбільш суттєвими прогалинами,

усунення яких може забезпечити додаткові конкурентні переваги та підвищити прибутковість мережі [31; 37].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ LVIV CROISSANTS

3.1. Удосконалення стратегії позиціонування та брендингу

На основі проведеного аналізу маркетингової стратегії та SWOT-аналізу підприємства можна стверджувати, що Lviv Croissants має міцне підґрунтя для подальшого розвитку. Водночас подальша міжнародна експансія та посилення конкуренції на внутрішньому ринку вимагають системного вдосконалення стратегії позиціонування та брендингу.

Поточне позиціонування Lviv Croissants ґрунтується на трьох основних засадах: автентичність українського бренду, доступне ціноутворення та унікальний продукт. Ці складники є конкурентними перевагами, однак в умовах міжнародного масштабування потребують певної трансформації та уточнення.

Перший напрям вдосконалення – розробка диференційованого позиціонування для внутрішнього та міжнародних ринків. На внутрішньому ринку України бренд органічно асоціюється із патріотизмом, локальністю та якістю. Для міжнародної аудиторії ці асоціації потребують адаптації: акцент варто перенести на концепцію «унікальної гастрономічної пропозиції з України» та «бренду з аутентичною культурною ідентичністю» [29; 35].

Другий напрям – розвиток концепції «brand story». Споживачі все більше обирають бренди, з якими вони поділяють цінності та мають емоційний зв'язок. Lviv Croissants має потужний ресурс для storytelling: автентична історія заснування у Львові, зростання від однієї точки до міжнародної мережі, підтримка України під час воєнного часу. Доцільно розробити структуровану контент-стратегію, що системно розкриватиме ці наративи в різних каналах комунікації [36].

Третій напрям – вдосконалення системи візуальної ідентичності. Хоча бренд Lviv Croissants має впізнаваний фірмовий стиль, доцільно провести його адаптацію для різних форматів та платформ. Зокрема, слід розробити окремі варіанти логотипу та графічних елементів для цифрових платформ, упаковки та рекламних матеріалів з урахуванням особливостей відображення на різних носіях [30; 34].

Четвертий напрям – стратегія локальної адаптації бренду для міжнародних ринків. Досвід успішних глобальних ресторанних мереж свідчить про те, що навіть за умови збереження єдиного стрижня бренду певна адаптація до локальних особливостей є необхідною. Для Lviv Croissants це може включати локалізацію меню з урахуванням місцевих смакових вподобань, адаптацію мови та тону комунікацій, а також партнерство з локальними інфлюенсерами та медіа на нових ринках [24; 42].

П'ятий напрям – вдосконалення управління репутацією бренду в цифровому просторі. Відгуки клієнтів на Google Maps, TripAdvisor та в соціальних мережах безпосередньо впливають на рішення про відвідування закладу. Необхідно впровадити систематичний моніторинг репутації бренду онлайн, а також розробити стандарти реагування на позитивні та негативні відгуки. Час реакції на негативний відгук не має перевищувати 24 годин – це галузевий стандарт, порушення якого суттєво підвищує ризик репутаційних втрат [29; 35].

Важливим аспектом реалізації стратегії позиціонування є формування єдиного комунікаційного повідомлення (tone of voice) бренду, яке залишається сталим у всіх каналах комунікації – від постів у соціальних мережах до спілкування персоналу з клієнтами. Для Lviv Croissants доцільним є позиціонування тону комунікацій як «дружнього, автентичного, патріотичного» – у поєднанні з акцентом на якість продукту та локальне виробництво. Така

послідовність у комунікаціях формує впізнавану brand personality і підвищує довіру споживачів [36].

Для реалізації запропонованих напрямів вдосконалення позиціонування та брендингу доцільно розробити план конкретних заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План заходів з удосконалення стратегії позиціонування та брендингу Lviv Croissants*

Захід	Зміст та очікуваний результат	Терміни реалізації	Відповідальні
Розробка диференційованої стратегії позиціонування для міжнародних ринків	Адаптація маркетингових повідомлень для кожного ринку з урахуванням культурних особливостей	1–3 місяці	Маркетинговий відділ, зовнішні консультанти
Розробка структурованої brand story для різних каналів комунікації	Формування емоційного зв'язку зі споживачами, підвищення лояльності бренду на 15–20%	2–4 місяці	SMM-відділ, креативна агенція
Оновлення системи візуальної ідентичності для цифрових платформ	Підвищення впізнаваності бренду та консистентності візуальної комунікації	3–5 місяців	Дизайнерська агенція, маркетинговий відділ
Впровадження системи моніторингу репутації онлайн	Зниження кількості незакритих негативних відгуків, підвищення рейтингу на платформах	1–2 місяці	PR-менеджер, служба підтримки клієнтів
Партнерство з локальними інфлюенсерами на нових ринках	Органічне охоплення нової аудиторії, прискорення впізнаваності бренду на міжнародних ринках	Поточна діяльність	Маркетинговий відділ, PR-агенція

**Джерело: розроблено автором*

Реалізація запропонованих заходів дозволить Lviv Croissants укріпити ринкові позиції як в Україні, так і на міжнародних ринках, сформувати більш стійкий та емоційно насичений образ бренду та підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Важливим доповненням до плану заходів є формування системи показників ефективності (KPI) для кожного напряму вдосконалення брендингу. Для моніторингу диференційованого позиціонування доцільно відстежувати рівень впізнаваності бренду на нових ринках (через опитування), динаміку нових підписників у соціальних мережах у відповідних країнах та кількість укладених франчайзингових угод. Для оцінки ефективності brand story – рівень залученості (engagement rate) у соціальних мережах, кількість органічних згадувань бренду в медіа та ріст брендового трафіку на сайті. Для моніторингу репутації – середній рейтинг на Google Maps і TripAdvisor, частка закритих негативних відгуків та час реакції на відгуки [35; 36].

3.2. Розвиток цифрового маркетингу та програм лояльності

Цифровий маркетинг та програми лояльності є ключовими драйверами зростання для підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах. SWOT-аналіз показав, що відсутність повноцінної цифрової програми лояльності та власного мобільного додатку є слабким місцем маркетингової стратегії Lviv Croissants. Усунення цих недоліків дозволить підприємству суттєво підвищити частоту повторних покупок і середній чек.

Першим і найбільш пріоритетним заходом є розробка та впровадження власного мобільного додатку для клієнтів. Мобільний додаток є одним з найефективніших інструментів підвищення лояльності у ресторанному бізнесі. Він забезпечує прямий канал комунікації з клієнтами без посередників, дозволяє персоналізувати пропозиції на основі поведінкових даних та є платформою для цифрової програми лояльності [30; 32].

Функціональність мобільного додатку Lviv Croissants має включати: цифрову карту лояльності з накопиченням балів за кожну покупку; онлайн-замовлення з можливістю попереднього замовлення та обходу черги (pre-order);

персоналізовані push-повідомлення про акції та нові позиції меню; геолокаційний пошук найближчих закладів; відстеження статусу замовлення; інтеграцію з агрегаторами доставки.

Другим важливим напрямом є розробка повноцінної програми лояльності. Пропонується впровадити багаторівневу програму лояльності «Lviv Croissants Club», яка включатиме три рівні участі: «Базовий» (нарахування 1 балу за кожні 10 грн покупки), «Срібний» (нарахування 1,5 балу при досягненні 500 балів) та «Золотий» (нарахування 2 балів при досягненні 2000 балів). Балами можна погашати до 20% вартості замовлення [31].

Третім напрямом є розвиток персоналізованих маркетингових комунікацій на основі аналізу даних. Впровадження CRM-системи дозволить збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів: частоту відвідувань, улюблені позиції меню, середній чек, реакцію на акційні пропозиції. На основі цих даних можна формувати персоналізовані пропозиції для різних сегментів клієнтів [37].

Четвертий напрям – розвиток контент-маркетингу та SEO-стратегії. Хоча Lviv Croissants має активні соціальні мережі, потенціал органічного залучення через пошукові системи та тематичний контент використовується недостатньо. Розробка блогу з рецептами, відеоконтенту про виробничий процес і кулінарними ідеями, а також оптимізація сайту під пошукові запити дозволять залучити нову органічну аудиторію [39].

П'ятий напрям – посилення email-маркетингу. За наявності бази клієнтів email-маркетинг є одним з найбільш рентабельних каналів комунікації. Пропонується розробити систему тригерних листів, що автоматично надсилаються залежно від дій клієнта: вітальний лист при реєстрації в програмі лояльності, нагадування при неактивності понад 30 днів, персоналізовані пропозиції в день народження клієнта [33].

Шостий напрям – розвиток партнерського маркетингу. Пропонується розширити систему партнерства з корпоративними клієнтами, пропонуючи їм

корпоративні знижки та можливість замовлення кейтерингу. Це дозволить не лише збільшити обсяги продажів, а й сформувати стабільний потік корпоративних замовлень з низькою вартістю залучення клієнта. Корпоративний сегмент є привабливим тим, що забезпечує регулярний попит, незалежний від сезонних коливань і погодних умов [38].

Варто також зазначити, що всі шість напрямів цифрового маркетингу мають реалізовуватися як єдина інтегрована система, а не ізольовано. Мобільний додаток є платформою для програми лояльності; CRM-система постачає дані для email-маркетингу та персоналізованих пропозицій; контент-маркетинг підтримує SEO і соціальні мережі. Тільки за умови такої інтеграції можна очікувати синергетичного ефекту, який перевищить просту суму ефектів від кожного окремого заходу [39; 37].

Впровадження запропонованих заходів потребує певних інвестицій, але є економічно обґрунтованим з огляду на очікуваний ефект. Детальний план впровадження заходів у сфері цифрового маркетингу та програм лояльності представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи з розвитку цифрового маркетингу та програм лояльності Lviv Croissants*

Захід	Очікуваний результат	Терміни	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуване зростання виручки, %
Розробка мобільного додатку	Зростання частоти відвідувань на 20–25%, збільшення середнього чека	6–9 місяців	800–1200	8–12
Впровадження програми лояльності «Lviv Croissants Club»	Підвищення частоти повторних покупок на 30%, зниження відтоку клієнтів	3–6 місяців	200–400	5–8
Впровадження CRM-системи та	Підвищення конверсії маркетингових кампаній на 25–35%	4–6 місяців	300–600	4–7

персоналізованих комунікацій				
Розвиток email-маркетингу та тригерних розсилок	Зростання повторних замовлень на 15%, повернення неактивних клієнтів	2–3 місяці	50–100	3–5
Розвиток корпоративного маркетингу та кейтерингу	Формування стабільного потоку корпоративних замовлень, зростання B2B-продажів	3–4 місяці	100–200	3–6

**Джерело: розроблено автором*

Загальний ефект від реалізації запропонованих цифрових заходів може становити 20–35% зростання виручки підприємства за рахунок підвищення частоти покупок, збільшення середнього чека та залучення нових клієнтів. При цьому слід враховувати, що повний ефект від програм лояльності та CRM-систем, як правило, проявляється через 12–18 місяців після їх впровадження.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є необхідною умовою обґрунтованості маркетингових рекомендацій. Вона дозволяє пов'язати стратегічні пріоритети з конкретними фінансовими результатами та надає підприємству інструментарій для прийняття рішень щодо пріоритетності впровадження окремих ініціатив.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів використовуються такі показники: очікуване зростання кількості клієнтів та їх частоти відвідувань, зростання середнього чека, зниження вартості залучення клієнта, а також показник рентабельності інвестицій у маркетинг (ROMI). Слід враховувати, що у зв'язку з відсутністю публічної фінансової звітності підприємства Lviv Croissants розрахунки здійснюються на основі орієнтовних галузевих показників та проводяться в умовних одиницях [32; 33].

Таблиця 3.3

Очікувана ефективність запропонованих маркетингових заходів*

Показник ефективності	**До впровадження заходів (базовий рівень)**	**Після впровадження (прогноз)**	**Зміна (+/–)**	**Зміна, %**
Частота відвідувань постійних клієнтів на місяць, разів	~4–5 (галузевий орієнтир)	5,5–5,8	+1,3–1,6	+31–38
Середній чек, грн	150–200 (за даними мережі)	180–230	+30–80	+10–18
Частка клієнтів, охоплених програмою лояльності, %	0 (відсутня)	35–45	+35–45 в.п.	н/з
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	55–65 (галузевий орієнтир)	72–78	+10–16 в.п.	+16–26
Зростання виручки мережі від запропонованих заходів, %	–	20–35	–	–
Загальні витрати на впровадження заходів, тис. грн	–	1450–2500	–	–
Орієнтовний термін окупності, місяців	–	18–24	–	–

**Джерело: розраховано автором*

Як видно з даних табл. 3.3, впровадження запропонованих заходів може забезпечити зростання частоти відвідувань постійних клієнтів на 31–38%, збільшення середнього чека на 10–18% та підвищення коефіцієнта утримання клієнтів на 16–26%. При сукупних витратах на впровадження заходів у розмірі 1,45–2,5 млн грн орієнтовний термін окупності становить 18–24 місяці, що є прийнятним показником для маркетингових інвестицій у сфері послуг.

Важливо підкреслити, що реалізація запропонованих заходів матиме не лише безпосередній фінансовий ефект, а й сприятиме формуванню

довгострокових конкурентних переваг підприємства. Зокрема, впровадження CRM-системи та мобільного додатку забезпечить підприємство цінним активом – базою клієнтських даних, яка з часом ставатиме дедалі ціннішим ресурсом для прийняття управлінських рішень.

Для оцінки рентабельності маркетингових інвестицій використовується показник ROMI (Return on Marketing Investment), який розраховується за формулою:

$$ROMI = ПР – ВТ / ВТ \times 100\% \quad (3.1)$$

Де, ROMI - оцінка рентабельності маркетингових інвестицій

ПР - Приріст виручки від маркетингових заходів

ВТ - Витрати на маркетинг

При орієнтовних витратах 1 450 000–2 500 000 грн та очікуваному прирості виручки 20–35% від загального обороту мережі ROMI може становити від 150% до 300% протягом трирічного горизонту планування. Навіть за консервативного сценарію (нижня межа витрат і ефекту) інвестиції є доцільними з огляду на стратегічну цінність сформованої клієнтської бази та підвищену лояльність споживачів [32].

Реалізація рекомендацій пов'язана з певними ризиками, які необхідно враховувати при плануванні. По-перше, технічний ризик – неякісна розробка мобільного додатку або CRM може призвести до низького рівня залученості користувачів і втрати частини інвестицій. Для мінімізації цього ризику рекомендується залучати перевірених IT-підрядників з досвідом у ресторанній галузі та проводити бета-тестування перед повноцінним запуском. По-друге, поведінковий ризик – низький рівень реєстрацій у програмі лояльності через недостатнє інформування персоналу і клієнтів. Цей ризик нівелюється через навчання співробітників і активну рекламу програми на всіх точках контакту. По-третє, операційний ризик – навантаження на персонал у перехідний період впровадження нових систем [33; 41].

Для забезпечення успішної реалізації запропонованих заходів необхідно дотримуватись таких умов: поетапне впровадження у порядку пріоритетності та з урахуванням ресурсних можливостей; виділення відповідального за реалізацію кожного заходу та встановлення чітких KPI; регулярний моніторинг проміжних результатів та готовність до коригування параметрів.

Запропоновані заходи доцільно впроваджувати у три етапи. Перший етап (1–6 місяців) – першочергові заходи з низькими витратами і швидкою віддачею: запуск системи моніторингу онлайн-репутації, розробка brand story та email-маркетинг. Другий етап (6–12 місяців) – середньострокові заходи: впровадження програми лояльності, запуск CRM-системи та розвиток корпоративного напряму. Третій етап (12–18 місяців) – довгострокові заходи з найвищими витратами і найбільшим потенційним ефектом: розробка та запуск мобільного додатку, повноцінна локалізація маркетингових комунікацій для міжнародних ринків. Такий поетапний підхід дозволяє розподілити фінансове навантаження в часі та знизити ризики [32; 37].

Важливо підкреслити, що реалізація рекомендованих заходів має здійснюватися в системному взаємозв'язку з іншими складовими діяльності підприємства. Зокрема, ефективність цифрової програми лояльності залежатиме від рівня якості обслуговування в конкретних закладах – тобто від компонента People у системі 7P. Оновлення візуальної ідентичності матиме ефект лише за умови підтримання єдиних стандартів Physical Evidence у всіх закладах мережі. А інвестиції в SEO і контент-маркетинг принесуть результат лише у поєднанні зі стабільним Process, який забезпечує якість продукту, що є предметом просування [39].

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення маркетингової стратегії Lviv Croissants є економічно обґрунтованими та відповідають стратегічним пріоритетам розвитку підприємства. Їх реалізація дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність мережі як на внутрішньому, так і на

міжнародних ринках. Системний характер запропонованих заходів та їх узгодженість із результатами аналізу, проведеного у другому розділі, забезпечують науковий рівень і практичну цінність розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. У першому розділі роботи систематизовано теоретичні підходи до визначення поняття маркетингової стратегії підприємства. Встановлено, що маркетингова стратегія являє собою системну сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на досягнення ринкових цілей підприємства шляхом ефективного використання маркетингового інструментарію та адаптації до умов зовнішнього середовища. Вона поєднує аналітичні, управлінські та практичні аспекти діяльності і є ключовим елементом системи стратегічного управління.

2. Систематизовано основні види маркетингових стратегій за різними класифікаційними ознаками. Виявлено, що базові стратегії конкурентних переваг (цінове лідерство, диференціація, концентрація) виступають фундаментом для формування комплексної маркетингової стратегії підприємства. На практиці підприємства, як правило, реалізують комбінацію кількох стратегічних підходів, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

3. Визначено особливості маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі. Встановлено, що специфіка галузі зумовлює особливо важливу роль бренду та емоційного позиціонування, цифрових каналів комунікації, програм лояльності та управління досвідом клієнта. Франчайзинг розглянуто як специфічний механізм реалізації маркетингової стратегії, що поєднує централізоване управління брендом із децентралізованим розвитком мережі.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства Lviv Croissants. Встановлено, що компанія, заснована у 2015 році, є одним з найбільших вітчизняних ресторанних брендів, що налічує понад 190 закладів в Україні та присутній у 7+ країнах світу. Аналіз динаміки розвитку мережі за 2023–2025 рр. засвідчив стабільне масштабування та перехід від національної до міжнародної франчайзингової моделі.

5. Здійснено комплексний аналіз маркетингової стратегії Lviv Croissants за елементами 7P. Виявлено, що сильними сторонами стратегії є унікальний диференційований продукт, ефективна цифрова комунікаційна стратегія та успішна франчайзингова модель масштабування. До ключових слабких місць віднесено відсутність повноцінної програми лояльності, власного мобільного додатку та обмеженість персоналізованих маркетингових комунікацій.

6. Проведено SWOT-аналіз маркетингової стратегії підприємства. На основі поєднання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища визначено чотири стратегічні напрями розвитку: використання сильного бренду для міжнародної експансії (SO); розробка мобільного додатку та CRM для усунення слабких місць (WO); посилення контролю якості франчайзі та використання патріотичного позиціонування (ST); оптимізація операційних процесів для зниження залежності від зовнішніх ризиків (WT).

7. Розроблено напрями вдосконалення маркетингової стратегії Lviv Croissants, які охоплюють два ключові блоки. Перший – удосконалення стратегії позиціонування та брендингу: розробка диференційованого позиціонування для міжнародних ринків, розвиток концепції brand story, вдосконалення системи візуальної ідентичності та управління репутацією в цифровому просторі. Другий – розвиток цифрового маркетингу та програм лояльності: розробка мобільного додатку, впровадження багаторівневої програми лояльності «Lviv Croissants Club», впровадження CRM-системи та персоналізованих комунікацій, розвиток email-маркетингу та корпоративного напряму.

8. Здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що при сукупних витратах на впровадження 1,45–2,5 млн грн очікуваний ефект становить 20–35% зростання виручки, підвищення частоти відвідувань постійних клієнтів на 31–38% та збільшення середнього чека на 10–18%. Орієнтовний термін окупності – 18–24 місяці.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило актуальність та практичну значущість обраної теми. Запропоновані рекомендації є науково обґрунтованими і можуть бути використані підприємством Lviv Croissants для вдосконалення маркетингової стратегії, а також адаптовані для інших підприємств ресторанного бізнесу, що реалізують франчайзингову модель розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.

2. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2 / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

3. Шубін О. О. Економічна стратегія підприємств в умовах конкурентного середовища : автореф. дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2004. 36 с.

4. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник.* 2019. Т. 61. № 6. С. 111–118.

5. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.

6. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75.

7. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 2 (7). Т. 1. С. 45–51.

8. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.

9. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.

10. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.

11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 7-ме вид. Київ : Лібра, 2010. 720 с.

12. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

13. Старецький А. О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. *Академічні візії.* 2024. № 36. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467 (дата звернення: 20.04.2026).

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

15. Романенко О. О. Класифікація маркетингових стратегій в умовах інформатизації суспільства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2014. № 3 (77). С. 79–87.

16. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Класичне видання / пер. з англ. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.

17. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.

18. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Scientia Fructuosa*. 2022. Т. 145. № 5. С. 74–92.

19. Paget S. Local Consumer Review Survey 2025. *BrightLocal*. 2025. 29 Jan. URL: https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey-2025/ (дата звернення: 04.06.2026).

20. Смерічевська С. В., Бойко О. Д. Особливості маркетингового управління в ресторанному бізнесі. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2021. Вип. 2 (82). С. 84–90.

21. Lviv Croissants : офіційний сайт. URL: https://lvivcroissants.com/ua/about-us/ (дата звернення: 20.04.2026).

22. Lviv Croissants виходить на ринок Норвегії. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: https://forbes.ua/news/lviv-croissants-vikhodit-na-rinok-norvegii-11112025-34016 (дата звернення: 08.05.2026).
23. McDonald’s, Львівські круасани та KFC. Найбільші українські ресторанні мережі у 2024 році. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: https://forbes.ua/company/u-liderakh-lvivski-zakladi-ta-fastfud-forbes-ukraine-sklav-spisok-naybilshikh-ukrainskikh-restorannikh-merezh-2024-rotsi-khto-u-desyattsi-28022025-26913 (дата звернення: 08.05.2026).
24. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4 (110). С. 3–11.
25. Від першого круасана до мережі закладів у 150 точок: шлях до успіху Lviv Croissants. Асоціація рітейлерів України. 2023. URL: https://rau.ua/news/shljah-do-uspihu-lviv-croissants/ (дата звернення: 08.05.2026).
26. Хто відкрив найбільше закладів за 2024 рік: дослідження Poster. *PostEat*. 2025. URL: https://posteat.ua/news/xto-vidkriv-najbilshe-zakladiv-za-2024-rik-doslidzhennya-poster/ (дата звернення: 08.05.2026).
27. Ukrainian businesses in emerging Europe eye westward expansion. Reuters. 2025. *7 Jan.* URL: https://www.reuters.com/markets/europe/ukrainian-businesses-emerging-europe-eye-westward-expansion-2025-01-07/ (дата звернення: 08.05.2026).
28. Lviv Croissants : офіційний сайт. URL: https://lvivcroissants.com/ua/ (дата звернення: 08.05.2026).
29. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 236 с.
30. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 456 с.

31. Ліщинська В. В. Програми лояльності як інструмент маркетингової стратегії підприємств сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 102–108.

32. Гадецька З. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернет-комунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-44.

33. Ткачук О. В. Стратегічне управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ.* 2023. № 12. С. 244–251.

34. Ковальчук С. В. Формування маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 302 с.

35. Вовчанська О. М. Брендинг у ресторанному бізнесі: теоретичні засади та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 73. № 6. С. 135–143.

36. Кириченко О. А., Кудінова А. В. Маркетингові комунікації: теорія та практика : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 348 с.

37. Лазебник Л. Л. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності маркетингу в сфері послуг. *Проблеми економіки*. 2022. № 3 (53). С. 190–196.

38. Яценко О. Ю. Франчайзинг у ресторанному бізнесі як форма маркетингової стратегії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 44. С. 73–77.

39. Парфентьєва О. Г. Цифровізація маркетингових стратегій підприємств в умовах нової реальності. *Агросвіт.* 2023. № 11. С. 32–39.

40. Шталь Т. В., Сумець О. М. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Харків : Міськдрук, 2014. 324 с.

41.Левицька А. О. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства: маркетинговий аспект. *Економічний простір.* 2021. № 166. С. 87- 93.

42. Єресько О. В. Особливості формування маркетингових стратегій ресторанних мереж в умовах глобальної конкуренції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2022. № 4 (123). С. 40–51.