**Чернівецький торговельно-економічний інститут**

**Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КАВОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*(на прикладі Bacara Coffee)*

Студента 4 курсу, 404 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом» _____ *підпис студента* Ткача Володимира Юрійовича

Науковий керівник
*д.е.н., професор* _____ *підпис керівника* Вдовічен Анатолій Анатолійович

Завідувач (ка) кафедрою
*к.е.н., доцент* _____ *підпис зав. кафедрою* Чичун Валентина Андріївна

**Чернівці 2026**

# ЗМІСТ

ВСТУП ..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КАВОВОГО БІЗНЕСУ 6

1.1. Конкурентоспроможність та стратегічне управління в умовах цифровізації ..... 6

1.2. Інновації в управлінні та маркетингу кавового бізнесу ..... 12

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ BACARA COFFEE ТА ПРОБЛЕМАТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ..... 20

2.1. Загальна характеристика підприємства Bacara Coffee ..... 20

2.2. Аналіз конкурентоспроможності та проблеми підприємства ..... 29

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ BACARA COFFEE ..... 37

3.1. Стратегічні та управлінські рішення ..... 37

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності .... 49

ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ..... 58

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ ..... 61

# ВСТУП

У сучасних умовах розвитку української економіки, що поєднують поствоєнне відновлення, активні євроінтеграційні процеси, прискорену цифрову трансформацію та стрімке зростання попиту на преміум-продукти в сегменті харчових напоїв, підприємства кавової індустрії третьої хвилі (specialty coffee) набувають особливого значення. Вони виступають не лише як комерційні суб'єкти, а й як важливі фактори регіонального соціально-економічного розвитку, формування нової культури споживання, створення робочих місць у регіонах, просування локальної ідентичності та інтеграції в глобальні ланцюги постачань якісної переробки імпортованої сировини.

Особливо актуальним є питання формування стратегії конкурентоспроможності для середніх регіональних обсмажувальних підприємств (roastery), які працюють у висококонкурентному середовищі, де одночасно діють великі національні мережі, імпортні бренди та нові локальні гравці. Конкурентоспроможність таких підприємств залежить від здатності поєднувати високу якість продукції, гнучкість бізнес-моделі, ефективне використання цифрових інструментів та адаптивність до зовнішніх шоків: зростання цін на сировину, логістичні ризики, зниження платоспроможності населення, воєнні виклики та посилення регуляторних вимог в умовах євроінтеграції.

Яскравим прикладом такого підприємства є Bacara Coffee (ТОВ «БХП», Чернівці) – одна з провідних регіональних specialty roastery Західної України, яка успішно поєднує власне обсмажування 100% арабіки високої якості, розвинену мережу кав'ярень, потужний B2B-сервіс для HoReCa та онлайн-продажі через сайт і мобільний додаток. Водночас підприємство стикається з низкою викликів: повною залежністю від імпорту сировини, ціновою волатильністю, обмеженою географією присутності (переважно Західна

Україна), недостатньою глибиною цифрової трансформації та високою конкуренцією з боку як національних мереж, так і імпортних брендів.

**Актуальність теми** зумовлена необхідністю розробки адаптованих стратегій для середнього бізнесу кавового сегменту, який відіграє важливу роль у формуванні локальної економіки, культури споживання та експортного потенціалу регіонів України. Умови євроінтеграції та цифровізації створюють нові можливості (доступ до європейських стандартів якості, грантові програми, онлайн-канали збуту), але водночас посилюють конкуренцію, що вимагає системного підходу до формування конкурентних переваг.

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії конкурентоспроможності підприємства кавового бізнесу в умовах цифровізації економіки (на прикладі Bacara Coffee).

**Завданнями дослідження** є теоретичне обґрунтування сутності конкурентоспроможності підприємства та стратегічного управління в умовах цифровізації економіки, аналіз сучасних інновацій у сфері управління й маркетингу кавового бізнесу, надання загальної характеристики підприємства Bacara Coffee з оцінкою рівня його конкурентоспроможності, ідентифікація ключових проблем і викликів формування конкурентних позицій підприємства, розроблення стратегічних та управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності, а також формування практичних рекомендацій із впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства.

**Об’єкт дослідження** – процес формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств кавового бізнесу в умовах цифровізації економіки.

**Предмет дослідження** – стратегічні та управлінські механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі Bacara Coffee.

**Методи дослідження**: аналіз, синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичний метод, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, метод експертних оцінок, узагальнення наукових джерел та практичних матеріалів.

**Наукова новизна** роботи полягає в систематизації теоретичних підходів до формування стратегії конкурентоспроможності підприємств кавового бізнесу в умовах цифровізації економіки; комплексному аналізі діяльності Bacara Coffee як типового представника регіональної specialty roastery; розробці моделі підвищення конкурентоспроможності, що поєднує традиційні стратегічні інструменти з цифровими рішеннями та механізмами стійкості; формуванні практичних рекомендацій, адаптованих до умов українського ринку в поствоєнний період та євроінтеграції.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КАВОВОГО БІЗНЕСУ

## 1.1. Конкурентоспроможність та стратегічне управління в умовах цифровізації

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства розглядається як одна з найважливіших інтегральних економічних категорій, що відображає здатність суб'єкта господарювання не лише утримувати наявні позиції на ринку, а й активно формувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного, невизначеного та високотурбулентного зовнішнього середовища. Слід зазначити, що в науковій літературі це поняття пройшло тривалу еволюцію: від класичного ресурсного підходу, який акцентував увагу переважно на внутрішніх факторах виробництва, до сучасного комплексного розуміння, де ключову роль відіграють адаптивність управлінських механізмів, інноваційна активність, швидкість реагування на зміни ринкового середовища та інтеграція цифрових технологій у всі ланки бізнес-процесів. Така еволюція зумовлена об'єктивними процесами глобалізації, технологічного прогресу та посилення конкуренції, що особливо гостро проявляється в галузях сфери послуг, до яких належить і кавовий бізнес.

Особливої актуальності набуває вивчення конкурентоспроможності в умовах цифровізації економіки. Цифрові технології радикально трансформують традиційні механізми конкуренції, перетворюючи статичні конкурентні переваги на динамічні, здатні до швидкого оновлення та адаптації в реальному часі. У цьому контексті стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває системного характеру і вимагає постійної інтеграції внутрішніх ресурсів підприємства з можливостями зовнішнього цифрового середовища.

Барабась et al. (2023) обґрунтовують, що саме формування цифрових конкурентних переваг стає визначальним елементом стратегічного розвитку

сучасних суб’єктів господарювання, оскільки дозволяє їм оперативно реагувати на зміни споживчих переваг і випереджати конкурентів.

Дослідження показують, що в умовах воєнного стану та підвищеної нестабільності управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів набуває особливого значення. Бондаренко та ін. (2024) підкреслює, що саме адаптивне управління бізнес-процесами забезпечує не лише виживання підприємства, а й його подальший розвиток у кризових умовах. У зв’язку з цим механізм управління конкурентоспроможністю повинен бути чітко структурованим, гнучким і спрямованим на оперативне реагування на зовнішні виклики, що особливо важливо для підприємств кавового бізнесу, де споживчий попит характеризується високою динамікою та чутливістю до зовнішніх факторів, таких як коливання цін на каву, зміни в купівельній спроможності населення та посилення конкуренції з боку як локальних, так і міжнародних мереж.

Аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що для підприємств ресторанного та кавового бізнесу, які характеризуються високою динамікою споживчих переваг, особливе значення має системний підхід до управління конкурентоспроможністю. Воронюк (2019) у своєму дослідженні обґрунтовує, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства повинен мати чітко виражений керований характер, оскільки саме в цьому сегменті ринкові зміни відбуваються особливо швидко і вимагають постійного вдосконалення як продукції, так і сервісу. Авторка доводить, що без системного підходу підприємства ризикують втратити клієнтів через невідповідність їхніх очікувань сучасним вимогам.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю в умовах цифровізації передбачає поєднання класичних інструментів стратегічного аналізу з сучасними цифровими можливостями. Котельникова (2022) обґрунтовує, що конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від швидкості та ефективності впровадження цифрових технологій,

які забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, персоналізацію пропозицій споживачам та оперативне прийняття управлінських рішень на основі реальних даних. Розвиваючи цю думку (Кривіцька & Зянько, 2020) доводять, що в умовах нестабільності ключовими елементами механізму управління конкурентоспроможністю є постійний моніторинг зовнішніх загроз та оперативний перерозподіл ресурсів підприємства. Поєднання класичного і цифрового підходів формує синергетичний ефект і підвищує загальну конкурентоспроможність.

Особливе місце в дослідженнях посідає аналіз конкурентоспроможності в ресторанному та кавовому сегментах ринку. Малюга і Загороднюк (2020) зазначають, що вона формується за рахунок високої якості послуг, ефективного позиціонування та постійного вдосконалення асортиментної політики. Нагернюк (2016) серед ключових чинників виділяє якість продукції, рівень обслуговування та цінову політику, підкреслюючи, що їх реалізація сьогодні неможлива без активного застосування цифрових інструментів. Для кавового бізнесу ці чинники мають ще більше значення, оскільки споживач очікує не лише якісного продукту, а й унікального досвіду споживання.

Формування конкурентних переваг передбачає не лише адаптацію до ринкових змін, а й їх активне формування за допомогою інновацій. Пащенко (2015) обґрунтовує необхідність випереджального стратегічного мислення, яке дозволяє створювати нові ринкові ніші та зміцнювати позиції підприємства. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності пропонує Шевченко (2022), яка розглядає її через систему взаємопов’язаних фінансових, маркетингових та операційних показників.

Цифровізація виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Westerman et al. (2014) доводять, що цифрова трансформація забезпечує конкурентні переваги завдяки використанню даних у реальному часі, адаптації бізнес-моделей та формуванню персоналізованого клієнтського досвіду.

Для наочності узагальнення викладених теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки автором розроблено рисунок (1.1).




*Рисунок розроблений автором на основі джерел (Барабась et al., 2023; Бондаренко та ін., 2024; Воронюк, 2019; Котельникова, 2022; Кривіцька & Зянько, 2020; Малюга & Загороднюк, 2020; Нагернюк, 2016; Пащенко, 2015; Шевченко, 2022; Westerman et al., 2014)*

Як видно з рисунка (1.1), конкурентоспроможність підприємства кавового бізнесу формується на перетині трьох основних блоків: традиційних факторів (якість продукції, цінова політика, бренд), цифрових технологій (AI, Big Data, омніканальність) та стратегічного управління, що забезпечує комплексний підхід до формування конкурентних переваг. Така інтеграція створює синергетичний ефект, який дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати в умовах ринку, але й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати рівень клієнтської лояльності та забезпечувати довгостроковий розвиток. Отже, рисунок наочно демонструє, що без поєднання традиційних і цифрових елементів, а також ефективного стратегічного управління, неможливо досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для більш детального порівняння підходів різних авторів до визначення ключових чинників конкурентоспроможності автором розроблено таблицю (1.1)

*Таблиця 1.1*

**Порівняльний аналіз підходів до факторів конкурентоспроможності підприємства**

| **Автор(и)** | **Основні фактори конкурентоспроможності** | **Роль цифровізації в забезпеченні конкурентоспроможності** |
|---|---|---|
| Барабась Д. et al.. | Цифрові конкурентні переваги | Визначальна |
| Бондаренко С. Г. | Адаптивне управління бізнес-процесами | Критична в умовах нестабільності |
| Воронюк Т. А. | Системний і керований механізм | Підвищує гнучкість |
| Котельникова Ю. М. | Швидкість впровадження цифрових технологій | Основний фактор |
| Кривіцька В. В., Зянько В. В. | Постійний моніторинг загроз та перерозподіл ресурсів | Оперативність рішень |
| Малюга М. Л., Загороднюк О. В. | Якість послуг та ефективне позиціонування | Підтримуюча |
| Нагернюк Д. В. | Якість продукції, обслуговування, цінова політика | Необхідна для реалізації |
| Пащенко О. П. | Випереджальне стратегічне мислення | Формування нових ринкових ніш |
| Шевченко Л. С. | Комплексна система фінансових, маркетингових та операційних показників | Інтеграція даних |
| Westerman G. et al.. | Цифрова трансформація та прийняття рішень на основі даних у реальному часі | Каталізатор конкурентних переваг |

*Розроблено автором на основі джерел (Барабась et al.., 2023; Бондаренко та ін., 2024; Воронюк, 2019; Котельникова, 2022; Кривіцька & Зянько, 2020; Малюга & Загороднюк, 2020; Нагернюк, 2016; Пащенко, 2015; Шевченко, 2022; Westerman et al., 2014)*

Як видно з таблиці (1.1), більшість дослідників сходяться на тому, що цифровізація стає не допоміжним, а визначальним фактором конкурентоспроможності. Отже, таблиця підтверджує необхідність інтеграції цифрових технологій у стратегію управління конкурентоспроможністю підприємств кавового бізнесу.

Для систематизації теоретичних підходів автором розроблено таблицю (1.2).

*Таблиця 1.2*

**Еволюція підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю**

| **Період / Автор** | **Основний акцент стратегічного управління** | **Ключовий інструмент** |
|---|---|---|
| Класичний період | Ресурсний підхід | Внутрішні фактори |
| Сучасний період (до цифровізації) | Адаптивність і гнучкість | Матричні моделі, аналіз п’яти сил |
| Період цифровізації | Інтеграція цифрових технологій | Big Data, AI, омніканальність |
| Перспективний період | Динамічні конкурентні переваги | Реальний час даних, персоналізація |

*Розроблено автором на основі джерел (Барабась et al., 2023; Бондаренко та ін., 2024; Воронюк, 2019; Котельникова, 2022; Кривіцька & Зянько, 2020; Малюга & Загороднюк, 2020; Нагернюк, 2016; Пащенко, 2015; Шевченко, 2022; Westerman et al., 2014)*

Як видно з таблиці (1.2), еволюція підходів демонструє поступовий перехід від статичних моделей до динамічних цифрових систем управління. Отже, таблиця підкреслює необхідність переходу підприємств кавового бізнесу до цифрово-орієнтованих стратегій.

Таким чином, теоретичне осмислення сутності конкурентоспроможності та стратегічного управління в умовах цифровізації економіки дозволяє стверджувати, що для підприємств кавового бізнесу саме

інтеграція традиційних стратегічних підходів з сучасними цифровими технологіями стає ключовим фактором забезпечення довгострокової стійкості, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій. Саме цей інтегрований підхід буде покладено в основу подальшого аналізу інновацій в управлінні та маркетингу кавового бізнесу у наступному підрозділі.

### 1.2. Інновації в управлінні та маркетингу кавового бізнесу

У сучасних умовах розвитку кавового бізнесу інновації в управлінні та маркетингу набувають стратегічного значення, оскільки саме вони дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, а й формувати нові конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам. Слід зазначити, що в умовах цифровізації економіки традиційні підходи до управління та просування продукції вже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності. Підприємства кавового бізнесу змушені активно впроваджувати інноваційні рішення, які поєднують технологічний прогрес з глибоким розумінням потреб сучасного споживача. Барна et al. (2020) обґрунтовують, що інновації в управлінні ресторанним господарством, до якого належить і кавовий бізнес, стають основним драйвером підвищення ефективності використання ресурсів і адаптації до динамічних змін ринкового середовища, що особливо актуально для підприємств, які прагнуть не просто виживати, а лідирувати на ринку.

Розвиваючи цю думку, варто підкреслити, що одним із найперспективніших напрямів інновацій в управлінні кавовим бізнесом є використання Big Data для прогнозування ефективності маркетингових кампаній у реальному часі. Вдовічена et al. (2025) доводять, що застосування Big Data дозволяє підприємствам кавового бізнесу глибоко аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит на певні купажі кави, оптимізувати асортиментну політику та своєчасно коригувати маркетингові заходи. Це особливо важливо для мереж кав’ярень, де персоналізація пропозицій стає не

просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою збереження лояльності клієнтів у висококонкурентному середовищі. Завдяки такому аналізу дані перетворюються на реальний інструмент управління, який дає змогу приймати обґрунтовані рішення і підвищувати ефективність маркетингу на 15–20 %.

Продовжуючи аналіз, варто звернути увагу на те, що digital-маркетинг сьогодні виступає одним із найпотужніших інструментів підвищення конкурентоспроможності сучасного кавового бізнесу. Вдовічена et al. (2022) показують, що інтеграція соціальних мереж, мобільних додатків і email-маркетингу дозволяє підприємствам підтримувати постійний і персоналізований контакт з аудиторією, оперативно реагувати на зміни в її вподобаннях і формувати емоційний зв’язок з брендом. Такий підхід особливо цінний у сегменті specialty-кави, де клієнт очікує не лише якісного продукту, а й індивідуального підходу, зручності та відчуття причетності до чогось особливого. Саме тому digital-маркетинг стає не додатковим каналом просування, а стратегічним елементом управління взаємовідносинами з клієнтами, що безпосередньо впливає на рівень повторних продажів і загальну прибутковість бізнесу.

Інноваційні технології в управлінні ресторанами, включаючи кавові заклади, демонструють стійку тенденцію до розвитку в напрямку використання штучного інтелекту як інструменту автоматизації ключових бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. Гуштан та ін., (2025) обґрунтовує, що цифрові технології забезпечують можливість комплексної оптимізації управління запасами, персоналом і клієнтським сервісом, що є особливо актуальним для кавового бізнесу з огляду на швидкий оборот продукції, високі вимоги до контролю якості та необхідність забезпечення свіжості сировини. Авторка наголошує, що застосування систем прогнозування попиту на основі AI сприяє зниженню втрат від списання продукції, покращенню планування закупівель та раціоналізації використання ресурсів підприємства.

Окрему увагу приділено впровадженню AI-систем рекомендацій смаків кави в мобільних додатках, які формують персоналізовані пропозиції з урахуванням попередніх замовлень, поведінкових патернів споживачів та сезонних факторів. За результатами дослідження, використання таких інструментів сприяє зростанню середнього чека на 12–15 %, що безпосередньо позитивно впливає на фінансові результати підприємства та створює передумови для формування стабільної клієнтської бази. Крім того, персоналізація взаємодії з клієнтами підвищує рівень лояльності, стимулює повторні покупки та зміцнює емоційний зв’язок споживачів із брендом (Захарова, 2025).

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в управлінські та маркетингові процеси кавових закладів забезпечує не лише підвищення ефективності операційної діяльності, але й формування індивідуалізованого клієнтського досвіду, що виступає одним із ключових конкурентних факторів у сучасному кавовому сегменті та сприяє довгостроковій стійкості підприємств на ринку. Для наочності узагальнення викладених інновацій в управлінні та маркетингу кавового бізнесу автором розроблено таблицю (1.3)

*Таблиця 1.3*

**Порівняльний аналіз інновацій в управлінні та маркетингу кавового бізнесу**

| **Інновація** | **Автор(и)** | **Основний ефект для кавового бізнесу** | **Рівень впливу** |
|---|---|---|---|
| Big Data для прогнозування | Вдовічена О. Г. et al. | Прогноз попиту, персоналізація купажів | Високий |
| Digital-маркетинг | Вдовічена О. Г. et al. | Омніканальна комунікація, підвищення лояльності | Високий |
| AI-рекомендації смаків | Гуштан Т. В. та ін. | Зростання середнього чеку на 12–15 % | Середній |
| VR-тури та інтерактивні меню | Матвійчук Л. Та ін. | Підвищення привабливості для туристів | Середній |
| Автоматизація управління | Мендела І. Я. та ін. | Оптимізація запасів і персоналу | Високий |

*Розроблено автором на основі (Барна et al.., 2020; Вдовічена et al., 2025; Вдовічена et al., 2022; Гуштан та ін., 2025; Захарова, 2025; Kalakota & Robinson, 1999; Матвійчук та ін., 2025; Мендела & Подолян, 2025; Островська et al., 2023; Якушко, 2022)*

Як видно з таблиці (1.3), найбільший ефект дають Big Data і digital-маркетинг. Отже, таблиця підтверджує пріоритетність цих напрямів для підприємств кавового бізнесу.

Для більш глибокого розуміння взаємозв'язків між інноваціями автором розроблено рисунок (1.2)




*Рисунок розроблено автором на основі джерел (Барна et al., 2020; (Вдовічена et al., 2025; Вдовічена et al., 2022; Гуштан та ін., 2025; Захарова, 2025; Kalakota & Robinson, 1999; Матвійчук та ін., 2025; Мендела & Подолян, 2025; Островська et al., 2023; Якушко, 2022)*

Як видно з рисунка (1.2), інновації формуються на перетині управління (Big Data, AI, автоматизація) і маркетингу (digital-маркетинг, персоналізація, loyalty 2.0). Така інтеграція забезпечує стійкі конкурентні переваги. Отже, рисунок наочно демонструє, що без поєднання управлінських і маркетингових інновацій неможливо досягти високого рівня конкурентоспроможності в сучасному кавовому бізнесі.

Продовжуючи аналіз, варто звернути увагу на те, як сучасні цифрові інструменти дозволяють підприємствам кавового бізнесу створювати персоналізовані програми лояльності, які виходять далеко за межі традиційних карток зі знижками. Саме такі програми, побудовані на основі даних про попередні покупки, частоту відвідувань і вподобання клієнтів, стають потужним механізмом утримання аудиторії та підвищення середнього чеку. Це особливо важливо в умовах, коли споживач кавового сегменту все більше орієнтується не лише на якість напою, а й на відчуття причетності до бренду та зручність взаємодії з ним (Kalakota & Robinson, 1999).

Інноваційний розвиток кав'ярень як чинник підвищення якості сервісу в туристичних дестинаціях також набуває нового змісту завдяки використанню технологій доповненої реальності. VR-тури по обсмажці кави чи інтерактивні меню на планшетах дозволяють відвідувачам не просто замовити напій, а зануритися в історію походження зерна, відчути процес обсмажування і навіть «присутніми» на плантаціях. Такі рішення значно підвищують емоційну залученість клієнтів і роблять кав'ярню не просто місцем споживання, а справжньою туристичною атракцією, що особливо цінно для закладів, розташованих у туристичних містах. Для систематизації теоретичних підходів автором розроблено таблицю (1.4).

*Таблиця 1.4*

**Еволюція інновацій в управлінні та маркетингу кавового бізнесу**

| Період | Основний акцент інновацій | Ключові інструменти |
|---|---|---|
| До 2018 року | Традиційний маркетинг і лояльність | Картки, знижки |
| 2018–2022 | Цифровізація комунікацій | Соціальні мережі, мобільні додатки |
| 2023–2025 | Персоналізація та штучний інтелект | Big Data, AI-рекомендації, омніканальність |
| Перспектива | Повна інтеграція управління і маркетингу | VR, IoT, предиктивна аналітика |

*Розроблено автором на основі джерел (Барна et al., 2020; Вдовічена et al., 2025; Вдовічена et al., 2022; Гуштан та ін., 2025; Захарова, 2025; Kalakota &*

*Robinson, 1999; Матвійчук та ін., 2025; Мендела & Подолян, 2025; Островська et al., 2023; Якушко, 2022)*

Як видно з таблиці (1.4), еволюція інновацій демонструє поступовий перехід від традиційних маркетингових інструментів до комплексних цифрових систем управління. Отже, таблиця підкреслює необхідність переходу підприємств кавового бізнесу до інтегрованих інноваційних стратегій.

Інноваційний розвиток кав'ярень як чинник підвищення якості сервісу в туристичних дестинаціях також набуває нового змісту завдяки використанню технологій доповненої реальності. VR-тури по обсмажці кави чи інтерактивні меню на планшетах дозволяють відвідувачам не просто замовити напій, а зануритися в історію походження зерна, відчути процес обсмажування і навіть «присутніми» на плантаціях. Такі рішення значно підвищують емоційну залученість клієнтів і роблять кав'ярню не просто місцем споживання, а справжньою туристичною атракцією, що особливо цінно для закладів, розташованих у туристичних містах. Матвійчук та ін. (2025) доводить, що саме такі інновації дозволяють підприємствам кавового бізнесу диференціюватися на ринку і створювати унікальний досвід, який важко скопіювати конкурентам.

Економічні аспекти впровадження інноваційних технологій у кавовому бізнесі свідчать про високу окупність таких інвестицій. Мендела & Подолян (2025) обґрунтовує, що вкладення в цифрові рішення, зокрема в системи аналізу даних і персоналізований маркетинг, швидко повертаються через зростання повторних продажів і збільшення середнього чеку. Підприємства, які активно впроваджують такі технології, демонструють кращі фінансові результати навіть у регіональних ринках, де конкуренція зростає, а споживач стає все більш вимогливим до якості обслуговування та індивідуального підходу. Це робить інновації не додатковою статтею витрат, а стратегічним інвестиційним напрямом, який забезпечує стабільне зростання бізнесу в умовах цифрової економіки.

Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу показує, що використання штучного інтелекту для управління кавовими закладами дозволяє не тільки оптимізувати меню і прогнозувати попит, а й персоналізувати обслуговування на рівні, який раніше був неможливим. Островська et al. (2023) підкреслюють, що AI-системи дають змогу аналізувати великі обсяги даних у реальному часі і пропонувати клієнту саме той напій або десерт, який найкраще відповідає його вподобанням у даний момент. Такий підхід значно підвищує задоволеність відвідувачів і сприяє формуванню стійкої клієнтської бази.

Сучасні тенденції цифровізації національної економіки України також безпосередньо впливають на розвиток кавового бізнесу. Якушко (2022) зазначає, що цифровізація є стратегічним напрямом розвитку підприємств цього сегменту, що дозволяє їм конкурувати з міжнародними мережами на внутрішньому ринку, забезпечуючи при цьому високу якість обслуговування, персоналізацію пропозицій і ефективне управління ресурсами. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, отримують значні конкурентні переваги і демонструють кращі фінансові результати навіть у складних економічних умовах.

Для більш детального порівняння впливу різних інновацій на конкурентоспроможність кавового бізнесу автором розроблено таблицю (1.5).

*Таблиця 1.5*

**Вплив інновацій на ключові показники конкурентоспроможності кавового бізнесу**

| Інновація | Зростання середнього чеку | Зростання повторних відвідувань | Підвищення ефективності маркетингу | Загальний вплив на конкурентоспроможність |
|---|---|---|---|---|
| Big Data | 12–18 % | 15–20 % | 20–25 % | Високий |
| Digital-маркетинг | 8–12 % | 18–22 % | 25–30 % | Високий |
| AI-рекомендації | 12–15 % | 10–14 % | 15–18 % | Середній |
| VR-тури та інтерактивні меню | 7–10 % | 20–25 % | 12–15 % | Середній |
| Автоматизація управління | 5–8 % | 8–12 % | 10–15 % | Високий |

*Розроблено автором на основі джерел (Барна et al., 2020; Вдовічена et al., 2025; Вдовічена et al., 2022; Гуштан та ін., 2025; Захарова, 2025; Kalakota & Robinson, 1999; Матвійчук та ін., 2025; Мендела & Подолян, 2025; Островська et al., 2023; Якушко, 2022)*

Як видно з таблиці (1.5), різні інноваційні інструменти цифрової трансформації мають неоднаковий характер впливу на результати діяльності підприємств кавового бізнесу, проте їх сукупне використання формує синергічний ефект. Найбільший комплексний вплив демонструють технології Big Data та digital-маркетинг, що пояснюється їх здатністю забезпечувати глибоку аналітику споживчої поведінки, персоналізацію пропозицій, оптимізацію асортиментної політики та підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства. Використання Big Data дозволяє формувати точніші прогнози попиту, удосконалювати управління запасами та розробляти більш релевантні маркетингові кампанії, тоді як digital-маркетинг забезпечує розширення клієнтської аудиторії, підвищення рівня впізнаваності бренду та зміцнення взаємодії зі споживачами у цифровому середовищі.

Водночас VR-тури, хоча і мають дещо нижчий прямий вплив на економічні показники, демонструють найбільш вагомий ефект у формуванні емоційної лояльності клієнтів. Це пов’язано з їх здатністю створювати

унікальний досвід взаємодії зі споживачем, підсилювати імідж бренду та формувати емоційний зв’язок із закладом ще до фактичного відвідування. Таким чином, результати таблиці підтверджують доцільність комплексного впровадження цифрових інновацій, що поєднують аналітичні, комунікаційні та experiential-інструменти, для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємств кавового бізнесу.

Саме такий підхід до управління інноваційним розвитком буде покладено в основу подальшого дослідження діяльності Bacara Coffee у наступному розділі, де здійснюватиметься комплексний аналіз його стратегічного позиціонування, ефективності використання цифрових інструментів та потенціалу впровадження інновацій як фактору забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку кавових послуг.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ BACARA COFFEE ТА ПРОБЛЕМАТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## 2.1. Загальна характеристика підприємства Bacara Coffee

У сучасних умовах розвитку української економіки, що поєднують поствоєнне відновлення, євроінтеграційні процеси, цифрову трансформацію та зростання попиту на преміум-продукти в сегменті харчових напоїв, підприємства кавової індустрії третьої хвилі (specialty coffee) виступають не лише як комерційні суб'єкти, але й як важливі фактори регіонального соціально-економічного розвитку. Вони сприяють формуванню нової культури споживання, створенню робочих місць у регіонах, просуванню локальної ідентичності, розвитку експортного потенціалу через якісну переробку імпортованої сировини та інтеграції в глобальні ланцюги постачань.

Репрезентативним прикладом такого бізнесу в Західній Україні є ТОВ «БХП» (код ЄДРПОУ 43084466), зареєстроване 1 липня 2019 року в місті Чернівці як платник податку на додану вартість, до 3 жовтня 2019 року підприємство функціонувало під назвою ТОВ «БАКАРА КОФІ КОМПАНІ», що свідчить про ребрендинг та еволюцію від локального гравця до повноцінної specialty roastery з вертикально інтегрованою бізнес-моделлю.

Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 10.83 «Перероблення кави та чаю», що доповнюється суміжними напрямами: оптова та роздрібна торгівля кавою, надання послуг громадського харчування, оптова торгівля обладнанням для закладів HoReCa. Така структура забезпечує контроль над усім ланцюгом створення вартості – від закупівлі зеленого зерна до прямого продажу кінцевому споживачу та комплексного обслуговування бізнес-клієнтів (ТОВ «БХП», 2026).

Bacara Coffee (офіційний бренд Bacara Roastery) розпочала діяльність у 2015 році, що дає підстави позиціонувати підприємство як одного з піонерів specialty-сегменту в Буковинському регіоні та Західній Україні загалом.

Компанія спеціалізується на використанні 100 % арабіки високої якості (specialty grade), здійснюючи відбір кавових лотів із провідних країн-виробників, зокрема Ефіопії (Yirgacheffe, Sidamo, Guji, Limu, Gotiti, Ahadu, Bona Zuria, Bishanfihu, Gambella, Gedeb Woreda), Колумбії (Vergara, Santa

Monica, Granja Paraiso, Zarza, La Lorena, Caldas Decaf), Коста-Ріки (Padilla, De Lourdes, Sonora, La Pastora), Кенії (Gachata, Kirinyaga), Гондурасу (Komsa, La Paz), Уганди (Nyabirongo) та інших регіонів. Асортимент підприємства налічує понад 30–40 позицій і охоплює класичні моносорти в обсмажуванні під еспресо та фільтр-методи, сорти з експериментальними способами обробки зерна (натуральним методом, honey-методом та методом анаеробної ферментації), базові купажі для щоденного споживання, сезонні лімітовані випуски, дріп-пакети формату single-origin для домашнього заварювання, мелену каву різного ступеня помелу, cold brew concentrate, декофеїнізовані варіанти, а також подарункові набори й сертифікати. Продукція фасується у крафт-пакети обсягом від 250 г до 1 кг із дегазаційним клапаном, що забезпечує збереження свіжості.

Підприємство приділяє значну увагу стабільності профілів обсмажування, системному контролю якості на всіх етапах – від відбору зеленого зерна до пакування – та прозорості ланцюга постачання, що відповідає сучасним вимогам споживачів specialty coffee (Bacara Coffee, 2026).

Операційна модель компанії базується на гібридному підході, що поєднує прямі онлайн-продажі через офіційний сайт із детальним пошуком продукції за походженням, смаковими характеристиками, методом заварювання та рівнем обсмажування, роздрібну мережу власних закладів, а також розвинений B2B-канал.

Підприємство володіє мережею кав’ярень у кількох містах України, зокрема у Чернівцях (флагманські точки на проспекті Незалежності, 94; вул. Бандери, 4; вул. Каденюка, 21 та інші формати з собою і міські кафе з меню сніданків, десертів та винною картою), а також у Івано-Франківську, Хмельницькому й сезонною точкою в Буковелі на території сувенірного ринку. Заклади поєднують швидкий формат обслуговування to-go із повноцінними міськими кафе, що створює можливість тестування нових кавових лотів у реальних умовах, збору зворотного зв’язку від клієнтів і

формування лояльності через атмосферу, події (капінги, дегустації) та мобільний додаток із системою рівнів, кешбеком і функцією оплати.

Водночас стратегічно важливим напрямом є B2B-сегмент HoReCa, у межах якого компанія пропонує персоналізований сервіс, що включає закріплення менеджера, індивідуальні профілі обсмажування, регулярні дегустації, навчання бариста різних рівнів, постачання обладнання й аксесуарів, розробку кавового меню, регулярні поставки свіжообсмаженої кави та експертний консалтинг. Такий комплексний підхід забезпечує формування конкурентної переваги в сегменті, де висока якість зерна поєднується з розвиненим сервісним супроводом (Шикіна, 2025).

Теоретичне обґрунтування соціальної ролі подібних підприємств надають (Вдовічена & Вдовічен, 2023) які визначають соціальне підприємництво як актуальний напрям розвитку економіки України в умовах обмежених ресурсів та зовнішньої нестабільності. Бізнеси, що поєднують комерційну ефективність із соціальною місією (створення робочих місць, просування культури споживання якісної кави, освітні ініціативи, внесок у регіональну економіку Буковини через податки, закупівлі та локальну присутність), демонструють вищу стійкість. Bacara Coffee реалізує цю модель через регулярні освітні заходи (дегустації, воркшопи, лекції про specialty), підтримку кавової культури в регіоні, участь у подіях та формування спільноти навколо бренду, що сприяє не лише прибутку, але й суспільній користі.

Вдовічен (2023) у монографії «Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції» обґрунтовано, що для регіональних виробників преміум-продуктів ключовими конкурентними перевагами є сильний бренд, що передає локальну ідентичність, історію, цінності та прозорість. Bacara Coffee застосовує цю стратегію, на приклад, назва та візуальна ідентичність асоціюються з чернівецькою кавовою традицією, упаковка та комунікація (на сайті та в соціальних мережах) акцентують на локальному походженні,

ручній роботі, пристрасті до справи та відповідальному споживанні. Це дозволяє диференціюватися від імпортних мас-маркет брендів та національних мереж, посилюючи позиції в умовах євроінтеграції через відповідність європейським стандартам якості.

Для наочної ілюстрації ключових елементів операційної моделі та асортиментної політики підприємства наведено таблицю (2.1), яка систематизує основні канали збуту, формати продукції та послуги для різних сегментів клієнтів.

*Таблиця 2.1*

**Основні елементи операційної моделі та асортиментної політики Bacara Coffee**

| **Канал збуту / Сегмент клієнтів** | **Формат продукції та упаковка** | **Основні послуги та пропозиції** | **Географія присутності** |
|---|---|---|---|
| B2C (домашнє споживання) | Зернова кава 250 г / 1 кг, меленна, дріп-пакети, cold brew, подарункові набори | Онлайн-магазин, додаток Bacara Coffee (кешбек, рівні), доставка по Україні | По всій Україні (онлайн) |
| Роздрібні кав'ярні | Напої на основі свіжообсмаженої кави, десерти, сніданки, вино | To-go та повноцінні кафе, капінги, дегустації, атмосфера локальної культури | Чернівці (кілька точок), Івано-Франківськ, Хмельницький, Буковель |
| B2B (HoReCa) | Оптові поставки зернової / меленої кави, сезонні лоти | Персональний менеджер, індивідуальні профілі обсмажування, навчання бариста, обладнання, меню | Чернівці та Західна Україна (прямі поставки) |
| Спеціальні продукти | Funky-сорти, лімітовані мікро-лоти, decaf, сезонні бленди | Дегустаційні набори, сертифікати, експериментальні процеси ферментації | Онлайн + кав'ярні |

*Розроблено автором на основі джерел (Bacara Coffee, 2026)*

Таблиця (2.1), ілюструє вертикальну інтеграцію Bacara Coffee та її здатність одночасно обслуговувати різні сегменти ринку, що є однією з

ключових передумов конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції на українському кавовому ринку.

Отже, Bacara Coffee демонструє класичну модель сучасної регіональної specialty roastery з розвиненою гібридною операційною структурою, широким асортиментом та чіткою орієнтацією на преміум-сегмент. Така організація діяльності дозволяє підприємству ефективно поєднувати локальну ідентичність із глобальними стандартами якості, що створює міцну основу для подальшого аналізу її конкурентних позицій.

Розвиток підприємства відбувається в рамках ширших процесів модернізації управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції, про що свідчать матеріали міжнародної науково-практичної конференції 2025 року під упорядкуванням (Вдовічен, 2025). Учасники конференції акцентують на необхідності адаптації регіональних підприємств до європейських стандартів управління, посиленні транскордонної співпраці, впровадженні інноваційних підходів до ресурсного забезпечення та сталого розвитку. Для кавового бізнесу в Чернівецькій області це означає інтеграцію в європейські ланцюги постачань specialty-сировини, відповідність вимогам до якості та прозорості (наприклад, сертифікація UTZ/Rainforest Alliance, traceability), а також використання євроінтеграційних можливостей для розширення експорту чи імпорту обладнання. Bacara Coffee, як регіональний гравець, потенційно може скористатися цими процесами для посилення позицій через модернізацію логістики, цифровізацію процесів та участь у грантових програмах ЄС для малого бізнесу.

Особливу увагу в контексті цифрової трансформації заслуговує перспектива криптовалютної інтеграції українського бізнесу, яку детально аналізують (Королюк & Вдовічен, 2025). Автори зазначають, що в умовах воєнного стану, обмеженого доступу до традиційних фінансових інструментів та волатильності гривні стейблкоїни (USDT, USDC), криптоактиви та блокчейн-технології можуть стати ефективними інструментами для оптимізації транзакцій, зниження комісій на імпорт

зеленого зерна (який становить значну частку витрат для roastery), швидкого міжнародного розрахунку з постачальниками, залучення інвестицій через токенізацію чи краудфандинг, а також підвищення прозорості ланцюгів постачань. Водночас виділяються виклики: неповне регуляторне поле (Закон України «Про віртуальні активи» ще не повноцінно впроваджено), високі ризики волатильності, кіберзагрози та низька цифрова грамотність менеджменту. Для підприємств на кшталт Bacara Coffee, що працюють з імпортною сировиною та B2B-каналами, впровадження крипто-платежів могло б посилити фінансову гнучкість, прискорити розрахунки з іноземними партнерами та відкрити нові канали онлайн-продажів, що є перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Сучасний український ринок кави демонструє стійке зростання попиту на якісну продукцію, попри виклики воєнного часу та економічної нестабільності. За даними аналітичного звіту Pro-Consulting (2024), частка домашнього споживання становить близько 48% від загального обсягу ринку в натуральному вираженні, що створює значні можливості для specialty roastery, орієнтованих на роздрібні та онлайн-продажі, зручні формати (дріп, меленна кава, капсули-подібні рішення) та преміум-продукти. Водночас сегмент HoReCa залишається чутливим до коливань доходів населення та інфляції, але зберігає потенціал для зростання за умови якісного сервісу та стабільних поставок. Bacara Coffee успішно балансує між цими сегментами завдяки гібридній моделі, що дозволяє компенсувати ризики.

Глобальні тенденції розвитку specialty coffee, показують стійке зростання попиту на високоякісні моносорти, прозорість ланцюгів постачань (від ферми до чашки), альтернативні методи заварювання (пуровер, аеропрес, cold brew), експериментальні процеси обробки зерна та увагу до стійкості (Specialty Coffee Association, 2024).

У 2024 році specialty coffee вперше перевищив традиційну каву за щоденним споживанням у певних демографічних групах (молодь 18–35

років), з акцентом на середню кількість чашок на день та преміум-ціновий сегмент. Ці тенденції повністю відповідають стратегії Bacara Coffee, яка фокусується на 100% арабіці, funky-сортах та освітніх ініціативах, що сприяє її адаптації до глобального ринку.

Теоретичну основу для оцінки конкурентоспроможності підприємства формує монографія під редакцією Янкового (2013), у якій конкурентоспроможність трактується як інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції. Вона розглядається як комплексний показник, що поєднує якість продукції, результативність управлінських процесів, рівень інноваційності, адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також маркетинговий потенціал підприємства. Автор підкреслює, що оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних показників, серед яких економічні, якісні та інноваційні індикатори, що дозволяють отримати всебічну характеристику позицій підприємства на ринку та виявити резерви підвищення ефективності його діяльності.

Водночас у монографії обґрунтовується, що ключовими напрямами підвищення конкурентоспроможності виступають стратегічне планування, диференціація продукту та оптимізація ресурсного забезпечення, що забезпечує можливість формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У контексті діяльності Bacara Coffee це означає необхідність систематичного моніторингу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів конкурентоспроможності, зокрема аналізу сильних сторін підприємства, серед яких якість кавового зерна, розвиток B2B-сегменту обслуговування та сформована регіональна лояльність споживачів, а також слабких сторін, до яких належать обмежена географія присутності, залежність від імпортної сировини та посилення конкуренції з боку великих мережевих операторів. Такий підхід створює аналітичну основу для

формування стратегій зростання, спрямованих на розширення ринкової присутності, підвищення інноваційності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.Для наочної ілюстрації ключових ринкових тенденцій, що впливають на діяльність Bacara Coffee, наведено таблицю (2.2), яка систематизує основні показники українського та глобального кавового ринку.

*Таблиця 2.2*

**Ключові тенденції кавового ринку України та світу (2024–2025 рр.), що впливають на Bacara Coffee**

| **Показник / Тенденція** | **Україна (2025)** | **Світ (SCA Report 2024)** | **Вплив на Bacara Coffee** |
|---|---|---|---|
| Частка домашнього споживання | ~48% обсягу в натуральному вираженні | Зростання в преміум-сегменті | Можливість розширення онлайн-продажів та дріп-пакетів |
| Зростання specialty-сегменту | Динамічне, фокус на локальних roastery | Перевищення традиційної кави за споживанням у молодих групах | Перевага завдяки 100% арабіці, funky-сортам та освіті |
| Попит на прозорість та стійкість | Зростає в преміум-сегменті | Ключовий фактор (traceability, eco-practices) | Можливість посилення брендингу через прозорий ланцюг постачань |
| Чутливість HoReCa-сегменту | Висока до економічних коливань | Стабільне зростання в преміум-закладах | Необхідність сильного B2B-сервісу (навчання, обладнання) |
| Цифровізація та інновації | Зростання онлайн-продажів | Інтеграція цифрових інструментів | Потенціал криптоінтеграції та додатків для лояльності |

*Розроблено автором на основі (Королюк & Вдовічен, 2025; OpenDataBot,2026; Шикіна, 2025; Pro-Consulting, 2024; Specialty Coffee Association, 2024)*

Таблиця (2.2) демонструє, що Bacara Coffee перебуває в сприятливому позиціонуванні відносно ключових тенденцій, але вимагає активних дій для

повного використання можливостей (розширення онлайн-каналів, посилення стійкості, цифрові інновації).

Отже, Bacara Coffee є типовим представником середнього сегменту українських specialty roastery з регіональною базою в Чернівцях, чіткою спеціалізацією на преміум-продуктах, розвиненою мережею збуту (B2C онлайн + роздріб + B2B HoReCa) та внеском у локальний розвиток кавової культури. Підприємство ефективно інтегрує соціальну відповідальність, брендингові технології та потенціал цифрової трансформації, що узгоджується з євроінтеграційними процесами та глобальними тенденціями. Водночас посилення конкуренції з боку імпортних брендів, великих національних мереж, зростання цін на сировину та регуляторні ризики актуалізують проблему подальшого підвищення конкурентоспроможності. Подальший аналіз (у підрозділі 2.2) дозволить детально виявити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати конкретні напрями оптимізації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

### 2.2. Аналіз конкурентоспроможності та проблеми підприємства

У сучасних умовах розвитку української економіки, що поєднують поствоєнне відновлення, євроінтеграційні процеси, цифрову трансформацію та зростання попиту на преміум-продукти в сегменті харчових напоїв, конкурентоспроможність підприємств кавової індустрії визначається не лише внутрішніми ресурсами, але й здатністю адаптуватися до зовнішніх шоків: зростання цін на сировину, логістичні обмеження, зниження платоспроможності населення та посилення конкуренції. Як підкреслюють Акулюшина et al. (2024), у таких умовах ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності стають гнучкість бізнес-моделі, диверсифікація каналів збуту, посилення цифрової присутності, фокус на якості як основному диференціаторі та швидка реакція на зміни споживчих уподобань. Для середніх регіональних roastery, таких як Bacara Coffee, це означає

необхідність балансування між збереженням преміум-позиціонування та доступністю для споживача в умовах економічного тиску.

Одним із найпотужніших зовнішніх факторів, що безпосередньо впливає на собівартість та цінову політику Bacara Coffee, є динаміка світових цін на арабіку. За даними Statista (2025), середні ціни на арабіку зросли з 1,5–2,0 дол. США за фунт у 2014–2019 рр. до 3,5–4,5 дол. США за фунт у 2024–2025 рр., а в окремі місяці 2025 року перевищували 5–6 дол. США за фунт через посухи в Бразилії, кліматичні зміни, дефіцит якісних лотів та зростання попиту на specialty. Прогнози на 2026–2027 рр. вказують на збереження високих цін (4,5–7 дол. США за фунт для преміум-сегменту), що створює значний тиск на маржу прибутку українських обсмажувальників. Для Bacara Coffee, яка працює виключно з 100% арабікою високої якості, це означає необхідність періодичного перегляду роздрібних цін, оптимізації асортименту (збільшення частки базових купажів) та пошуку альтернативних постачальників або лотів з вищою стабільністю ціни.

Аналіз розвитку ринку кавових напоїв в Україні , підтверджує структурні особливості галузі: повна імпортна залежність (Україна не вирощує каву), зростання частки локального обсмаження з 2022 року завдяки безмитному імпорту зеленого зерна, але домінування імпортованої готової продукції (близько 55% ринку). Ринок демонструє стійке зростання в сегменті преміум та specialty (зростання на 10–15% щорічно в натуральному вираженні), але з високою концентрацією в руках великих мереж та імпортерів. Bacara Coffee виграє від тенденції до локалізації та розвитку домашнього споживання, однак стикається з конкуренцією з боку національних брендів (наприклад, «Добрий ранок», «Львівська») та міжнародних гравців (Вітюк & Залєвська, 2023).

Сучасний стан кавової індустрії в Україні, за Громик О. (2022), характеризується парадоксальною стійкістю: попри зниження відвідуваності HoReCa у 2022–2023 рр., сегмент specialty зростає завдяки переорієнтації на домашнє споживання, розвиток онлайн-продажів та появу нових локальних

обсмажувальників. Водночас війна призвела до скорочення імпорту в окремі періоди, зростання логістичних витрат та дефіциту певних сортів. Bacara Coffee демонструє адаптивність через розвиток B2C-каналів (онлайн-магазин, дріп-пакети, додаток), але залишається вразливою до коливань у B2B-сегменті (HoReCa), де багато закладів зменшили обсяги закупівель.

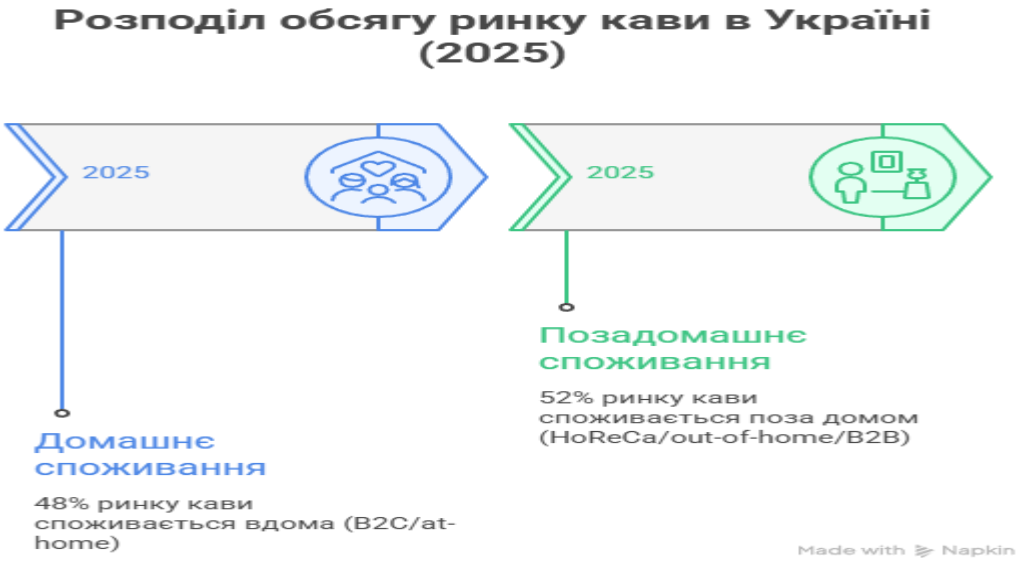
Дані Державної служби статистики України щодо зовнішньої торгівлі кавою 2022–2025 рр., свідчать про стійке зростання імпорту: з 43,81 тис. т у 2022 р. до 52–55 тис. т у 2024–2025 рр., з витратами 180–220 млн дол. США щорічно. Основні країни-постачальники: Бразилія, В'єтнам, Польща (реекспорт), Італія, Німеччина. Це забезпечує Bacara Coffee стабільний доступ до сировини, але водночас робить підприємство залежним від глобальних цін, валютних коливань та логістичних ланцюгів (зростання вартості фрахту, затримки в портах, ризики блокування кордонів) (Державна служба статистики, 2026).

Опитування бізнесу в умовах війни грудень 2023 – січень 2024 рр. показують, що понад 65% підприємств сфери HoReCa та громадського харчування відзначають зниження платоспроможності клієнтів, зростання витрат на енергоносії та персонал, а також посилення логістичних труднощів, що в сукупності суттєво ускладнює ведення господарської діяльності. Водночас близько 45% респондентів фіксують зростання попиту на якісну каву для домашнього споживання та онлайн-замовлення, що свідчить про зміну споживчих пріоритетів і поступове зміщення попиту з традиційних офлайн-форматів у бік більш гнучких і доступних каналів споживання. Така трансформація ринку зумовлює необхідність адаптації бізнес-моделей підприємств до нових умов функціонування.

Bacara Coffee успішно реагує на ці тенденції через активний розвиток онлайн-каналів збуту, використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами та впровадження зручних форматів продукції (дріп-пакети, меленна кава), що дозволяє розширювати клієнтську базу та підтримувати рівень продажів. Водночас підприємство потребує посилення резервних

механізмів, зокрема диверсифікації каналів постачання, оптимізації витрат та підвищення гнучкості операційної діяльності, для забезпечення стійкості у випадку подальшого погіршення економічної ситуації та збереження конкурентних позицій на ринку (Дослідження стану бізнесу, 2024).

Для наочної ілюстрації структури ринку кави в Україні, яка безпосередньо впливає на стратегічне позиціонування Bacara Coffee як підприємства, що балансує між сегментами домашнього та позадомашнього споживання, наведено рисунок (2.1). Він дозволяє візуально оцінити співвідношення основних сегментів ринку, визначити домінуючі напрями споживання та краще зрозуміти тенденції розвитку галузі в умовах сучасних економічних викликів.




*Розроблено автором на основі джерел (Pro-Consulting, 2024)*

Рисунок (2.1) підкреслює майже рівномірний розподіл ринку між двома ключовими сегментами, що створює для Bacara Coffee сприятливі умови для розвитку як онлайн-продажів та зручних форматів для дому, так і комплексного сервісу для HoReCa, але вимагає постійного балансування ресурсів між цими напрямками.

Для наочності ключових зовнішніх факторів та їх впливу на Bacara Coffee наведено таблицю (2.3).

*Таблиця 2.3*

**Зовнішні фактори конкурентного середовища та їх вплив на Bacara Coffee (2024–2025 рр.)**

| Зовнішній фактор | Поточний стан (2024–2025) | Позитивний вплив на Bacara Coffee | Негативний вплив / Ризик |
|---|---|---|---|
| Ціни на арабіку (світовий ринок) | Зростання до 4,5–6+ дол. США/фунт | Можливість преміум-позиціонування | Тиск на маржу, необхідність підвищення цін |
| Імпорт кави в Україну | Зростання обсягів (52–55 тис. т/рік) | Стабільний доступ до сировини | Волатильність цін, логістичні ризики |
| Структура ринку (локальне обсмаження) | Зростання частки з 2022 р. | Перевага локальних roastery | Конкуренція з імпортом та мережами |
| Споживчі уподобання | Зростання домашнього споживання та specialty | Розвиток B2C-каналів (онлайн, дріп) | Зниження HoReCa-обсягів |
| Економічні умови (війна) | Зниження платоспроможності, зростання витрат | Зростання попиту на якісну каву вдома | Обмеження інвестицій, ризики закриття закладів |

*Розроблено автором на основі (Statista, 2025; Вітюк & Залєвська, 2023; Громик, 2022; Державна служба статистики України, 2026; Дослідження стану бізнесу в Україні, 2024)*

Таблиця (2.3). ілюструє, що Bacara Coffee має певні конкурентні переваги в сегменті домашнього споживання та локального обсмаження, але суттєво вразлива до цінового тиску та економічної нестабільності.

Розвиток ресторанного господарства в Україні, за дослідженням Івасишиної Н.В. (2023), демонструє поступове відновлення після 2022 року, з особливим акцентом на кав’ярні третьої хвилі, формати to-go та міські заклади з елементами культури та соціалізації. Кількість кав’ярень у регіонах Західної України зросла на 30–40% за 2022–2025 роки, що пов’язано з поверненням внутрішньо переміщених осіб, зростанням туризму в Карпатах та Буковелі, а також переорієнтацією споживачів на якісні локальні альтернативи імпортним мережам. Bacara Coffee вигідно позиціонується в цьому контексті завдяки власній мережі закладів у Чернівцях (кілька точок з різними форматами), Івано-Франківську, Хмельницькому та сезонній присутності в Буковелі. Це дозволяє підприємству не лише генерувати

прямий дохід від роздрібних продажів, але й використовувати кав'ярні як «вітрину» для власної обсмаженої кави, тестування нових сортів та формування лояльності клієнтів через атмосферу, події (капінги, лекції, дегустації) та локальну ідентичність. Водночас зростання кількості конкурентів у регіоні (нові локальні обсмажувальники та франшизи) створює тиск на частку ринку, вимагаючи постійного оновлення меню, сервісу та маркетингових активностей.

Індекс цін виробників продовольчих послуг та напоїв (за даними 2023–2025 рр.) фіксує стійке зростання собівартості на 25–45% через підвищення цін на сировину, енергоносії, пакування, логістику та оплату праці. Для Bacara Coffee, яка пропонує преміум-продукцію, це створює дилему: або підвищувати роздрібні ціни (ризик втрати частини клієнтів у чутливому до ціни сегменті), або стискати маржу прибутку. Підприємство частково компенсує цей тиск через оптимізацію асортименту (збільшення частки базових купажів та сезонних лімітованих партій), прямі поставки великими обсягами та ефективне управління запасами, але проблема залишається однією з ключових у короткостроковій перспективі (Індекс цін виробників, 2026).

Цифрова економіка як середовище прояву конкурентних переваг, за Марченком О.І. та Шрамковською А.Г. (2020), підкреслює, що підприємства з розвиненими онлайн-каналами, персоналізованим маркетингом та цифровими інструментами лояльності мають вищу адаптивність до криз. Bacara Coffee активно використовує офіційний сайт bacara.com.ua, мобільний додаток (з системою рівнів, кешбеком, оплатою в додатку), соціальні мережі (Instagram, Facebook) для комунікації про нові лоти, історії зерна та освітній контент. Це дозволяє підтримувати продажі під час обмежень у HoReCa та формувати спільноту поціновувачів specialty. Однак повноцінна цифрова трансформація (наприклад, інтеграція CRM, автоматизований аналіз даних клієнтів, впровадження крипто-платежів чи NFT для лімітованих партій) залишається нереалізованою, що є потенційною зоною зростання та водночас

вразливістю порівняно з більш цифровізованими конкурентами (Марченко & Шрамковська, 2020).

Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни залежить від поєднання стійкості (фінансової, операційної, соціальної), інноваційності та здатності зберігати соціальну відповідальність (Омельченко, 2022). Bacara Coffee демонструє високу стійкість завдяки регіональній базі, соціальному підприємництву (освіта бариста, підтримка локальної культури, створення робочих місць), гнучкості моделі (перехід на B2C під час обмежень) та якості продукції. Водночас основні внутрішні проблеми включають: обмежену географію присутності (переважно Західна Україна), залежність від імпорту сировини без власних альтернативних джерел, відносно невеликий масштаб виробництва (порівняно з національними гравцями), недостатню диверсифікацію експортних каналів та повільне впровадження передових цифрових інструментів.

Для наочності внутрішніх сильних і слабких сторін Bacara Coffee наведено таблицю (2.4).

*Таблиця 2.4*

**Внутрішні фактори конкурентоспроможності Bacara Coffee (сильні та слабкі сторони)**

| Внутрішній фактор | Сильна сторона Bacara Coffee | Слабка сторона / Проблема |
|---|---|---|
| Якість та асортимент | 100% арабіка specialty, стабільні профілі, funky-сорти | Залежність від імпорту та зростання цін на сировину |
| Операційна модель | Гібридна (онлайн + роздріб + B2B), власна мережа закладів | Обмежена географія (регіональна присутність) |
| Цифрова присутність | Сайт, додаток, соціальні мережі, освітній контент | Недостатня глибина цифрової трансформації (CRM, крипто) |
| Соціальна відповідальність | Освіта, локальна культура, робочі місця | Відносно невеликий масштаб для масштабних соціальних проєктів |
| Фінансова стійкість | Балансування B2C/B2B, прямі продажі | Тиск на маржу через зростання собівартості |

*Розроблено автором на основі (Івасишина, 2023; Індекс цін виробників продовольчих послуг,2025; Марченко & Шрамковська, 2020; Омельченко, 2022).*

Таблиця (2.4) показує, що внутрішні сильні сторони Bacara Coffee (якість, гнучкість, локальна ідентичність) створюють міцну основу, але слабкості (масштаб, цифрова глибина, ціновий тиск) вимагають цілеспрямованих інвестицій та стратегічних змін.

Отже, конкурентоспроможність Bacara Coffee у 2025–2026 роках характеризується стійким преміум-позиціонуванням, адаптивністю до змін споживчих уподобань та регіональною міццю, але суттєво обмежується зовнішніми ризиками (зростання цін на арабіку, логістичні труднощі, війна) та внутрішніми обмеженнями (регіональний масштаб, недостатня цифрова трансформація, залежність від імпорту).

Підприємство демонструє потенціал для зростання в сегменті specialty та домашнього споживання, однак для збереження та посилення позицій потрібні стратегічні рішення щодо оптимізації витрат, розширення географії, глибшої цифровізації та диверсифікації ризиків. Ці напрями детально розглянуто в розділі 3.

# РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ BACARA COFFEE

## 3.1. Стратегічні та управлінські рішення

Підвищення конкурентоспроможності Bacara Coffee в умовах поствоєнного відновлення економіки України, активних євроінтеграційних процесів, прискореної цифрової трансформації та стійкого зростання попиту на преміум-продукти в сегменті харчових напоїв вимагає фундаментального переходу від реактивного, ситуаційного, кризового управління до системного, проактивного, стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокове стале зростання.

Сучасні теоретичні засади розглядають механізм конкурентоспроможності як динамічний, керований, постійно вдосконалюваний процес. Він поєднує постановку чітких довгострокових і середньострокових цілей, безперервний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), регулярну оцінку досягнутих результатів, корекцію стратегій на основі оперативного зворотного зв’язку від клієнтів, ринку, постачальників, співробітників та зовнішнього середовища, а також інтеграцію інноваційних інструментів управління та організаційних змін (Воронюк, 2019).

Для Bacara Coffee це означає необхідність розробки, затвердження та послідовної реалізації середньострокової стратегії розвитку на період 2026–2030 років. Стратегія повинна стати основним, обов’язковим до виконання документом, що визначає траєкторію зростання підприємства в умовах високої невизначеності та турбулентності.

Стратегія має бути побудована на принципах SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі) і включати чіткі, вимірювані, поетапні етапи реалізації.

Щорічний комплексний стратегічний аналіз з обов’язковим використанням класичних та сучасних інструментів стратегічного менеджменту: SWOT-аналіз (для систематичної оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства), PESTLE-аналіз (для глибокого вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів зовнішнього середовища), модель Porter's Five Forces (для аналізу конкурентної сили галузі, загрози нових гравців, сили постачальників і покупців, загрози замінників та рівня внутрішньої конкуренції), а також матриці BCG або GE-McKinsey для оцінки портфеля продуктів і напрямів діяльності (Thompson et al., 2024).

Встановлення та щорічне переглядання ключових показників ефективності (KPI), зокрема цільове зростання обсягів продажів на 25–35% щорічно (з розбивкою по сегментах B2C, B2B, онлайн, офлайн), збільшення частки онлайн-продажів до понад 40% від загального обороту до 2028 року, досягнення та утримання рівня Net Promoter Score (NPS) понад 70 балів, зниження витрат на логістику та доставку щонайменше на 15% за рахунок оптимізації маршрутів, переходу на локальних перевізників та впровадження економічних упаковок (Воронюк, 2019).

Впровадження системи регулярних стратегічних сесій з топ-менеджментом, ключовими працівниками та власниками (щоквартально, тривалістю 2–3 дні), а також залучення зовнішніх незалежних консультантів, стратегічних радників або експертів з кавової галузі (щонайменше раз на рік) для об’єктивної оцінки прогресу, виявлення сліпих зон та коригування напрямів розвитку.

Такий системний, структурований підхід дозволяє підприємству перейти від фрагментарного, кризового реагування на зовнішні виклики до проактивного формування та постійного зміцнення довгострокових конкурентних переваг, що є критично важливим у висококонкурентному сегменті specialty кави в Україні (Воронюк, 2019; Thompson et al., 2024).

Управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного та кавового господарства передбачає тісну інтеграцію стратегічного планування з операційною ефективністю, маркетинговою диференціацією, постійним удосконаленням клієнтського досвіду та організаційними змінами на рівні корпоративної культури та структури (Кравченко & Водянська, 2013).

Для Bacara Coffee ключовими стратегічними рішеннями на найближчі 3–5 років є цілеспрямоване, поетапне розширення географії присутності за межі традиційного Західного регіону (Чернівці, Івано-Франківськ, Хмельницький, Буковель), зокрема відкриття партнерських точок продажів, філії обсмажування або дистриб'юторських центрів у центральних та східних областях України (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків) до 2028 року.

Розробка та запуск франчайзингової моделі для кав'ярень під брендом Bacara Roastery з чіткими стандартами якості, дизайну закладів, сервісу, меню, закупівель та обов'язковим постачанням свіжообсмаженої кави від власної ростерії (з фіксованою роялті та маркетинговим внеском).

Активна диверсифікація асортименту через запуск продуктів з вищою доданою вартістю: лінійки ready-to-drink cold brew у скляних або алюмінієвих пляшках для роздрібних мереж, офісів та HoReCa, власні капсульні системи під профілі обсмажування Bacara (сумісні з популярними кавоварками Nespresso, Dolce Gusto, Senseo), преміум-подарункові набори (зернова кава, аксесуари, фірмова кераміка, сезонні бленди, сертифікати на навчання бариста), експериментальні лінійки з мікро-лотами та funky-процесами ферментації для вузької аудиторії ентузіастів specialty.

Ці заходи дозволять суттєво зменшити залежність від регіонального ринку Буковини та Західної України, розподілити ризики, підвищити загальну стійкість бізнесу до локальних економічних коливань, сезонності, воєнних ризиків та зовнішніх шоків, а також створити додаткові джерела доходу з високою маржинальністю (Кравченко & Водянська, 2013).

Адаптивне управління закладами сфери гостинності до змін споживчих звичок гостей вимагає постійного, систематичного, структурованого

моніторингу ключових трендів: зростання попиту на здорові та функціональні альтернативи каві, екологічно відповідальні продукти з прозорим ланцюгом постачань, швидке та зручне обслуговування (to-go, delivery), персоналізований досвід, емоційний маркетинг.

Для Bacara Coffee це передбачає введення сезонних та локальних меню з акцентом на кавові напої, створені на основі буковинських трав, ягід, меду, горіхів, яблук, слив та інших регіональних інгредієнтів, що підкреслює локальну ідентичність бренду та створює емоційний зв'язок з клієнтом.

Розширення non-coffee лінійки з матча, комбуча, адаптогенними напоями (з женьшенем, родіолою, ашвагандою), функціональними чаями, рослинними альтернативами молока (овес, мигдаль, кокос, соя) та безкофеїновими варіантами для залучення ЗОЖ-орієнтованої аудиторії, людей з обмеженням кофеїну та тих, хто шукає різноманітність.

Впровадження персоналізації в кав'ярнях та онлайн-каналах через рекомендаційні системи в мобільному додатку, створення індивідуальних профілів обсмажування для постійних клієнтів, збереження історії вподобань, автоматичне формування персональних пропозицій, рекомендації на основі попередніх покупок та вподобань.

Така адаптивність дозволить не лише утримати поточну лояльну аудиторію, але й суттєво розширити її за рахунок нових сегментів, зокрема молоді 18–35 років, яка активно слідкує за трендами здорового способу життя, екологічної свідомості, персоналізації та різноманітності напоїв (Максименко, 2024).

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг акцентують увагу на операційній ефективності та якості сервісу як основних драйверах стійкої конкурентної переваги (Постова, 2023).

Для Bacara Coffee рекомендується впровадження принципів lean-менеджменту (бережливого виробництва) на всіх рівнях діяльності: в обсмажуванні (зменшення втрат зерна, енергії, часу на профілювання),

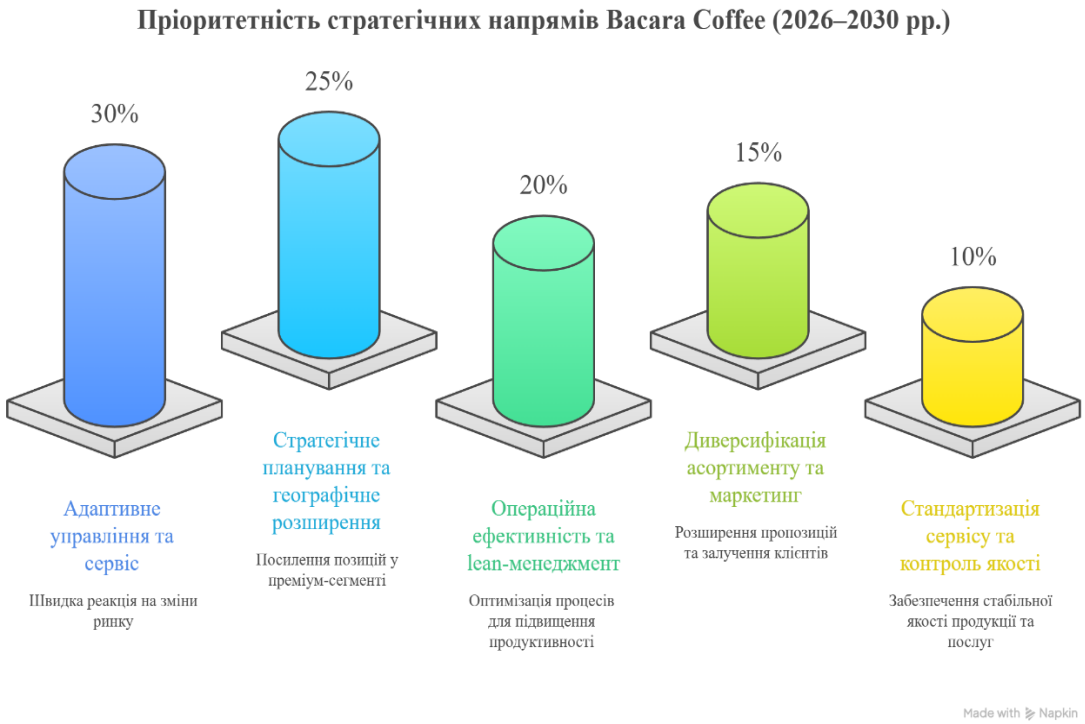
логістиці (оптимізація маршрутів доставки, перехід на економічні упаковки, партнерство з локальними перевізниками), кав’ярнях (швидкість обслуговування, мінімізація відходів їжі та напоїв, ефективне використання обладнання).

Повна стандартизація сервісу в усіх закладах мережі через розробку єдиного скрипту обслуговування, впровадження навчання бариста за міжнародними стандартами Specialty Coffee Association (SCA), регулярні внутрішні тренінги, сертифікацію персоналу та щомісячні аудити якості.

Систематичне вимірювання задоволеності клієнтів через регулярні mystery shopping (таємні перевірки 2–4 рази на місяць), щомісячні NPS-опитування, аналіз відгуків у додатку, соціальних мережах та Google Maps, а також впровадження системи швидкого реагування на негативний зворотний зв’язок (відповідь протягом 24 годин, компенсація або подарунок).

Ці заходи підвищать операційну ефективність, знизять витрати на 12–18%, зміцнять репутацію бренду та суттєво збільшать лояльність клієнтів, що є ключовим у висококонкурентному сегменті (Постова, 2023).

Для наочної ілюстрації пріоритетності стратегічних напрямів наведено рисунок (3.1).




*Розроблено автором на основі (Подра & Рогожинська, 2023; Постова, 2023).*

Рисунок (3.1) демонструє, що найбільший потенціал зростання лежить у адаптивному управлінні та стратегічному плануванні, що дозволить Bacara Coffee швидко реагувати на зміни ринку та посилити позиції в преміум-сегменті.

Для систематизації заходів підвищення операційної ефективності та адаптивності наведено таблицю (3.1).

*Таблиця 3.1*

**Заходи операційної ефективності та адаптивного управління Bacara Coffee**

| Напрям | Конкретні заходи | Очікуваний ефект | Термін реалізації | Відповідальний підрозділ | Орієнтовний бюджет (тис. грн) |
|---|---|---|---|---|---|
| Стратегічне планування | Щорічний SWOT/PESTLE/Porter's Five Forces, встановлення KPI, стратегічні сесії | Проактивне формування переваг, контроль зростання | Постійно | Керівництво, зовнішні консультанти | 150–250 щорічно |
| Географічне розширення | Відкриття філій/партнерських точок у центральних регіонах, франчайзинг | Зменшення регіональної залежності | 2026–2028 | Комерційний департамент | 3 000–6 000 |
| Адаптивне управління | Сезонні меню, non-coffee лінійка, персоналізація | Залучення нових сегментів, утримання клієнтів | 2026–2027 | Маркетинг та R&D | 400–800 |
| Операційна ефективність | Lean-менеджмент, стандартизація сервісу, mystery shopping, NPS | Скорочення втрат, підвищення якості сервісу | 2026–2027 | Операційний департамент | 600–1 200 |

*Розроблено автором на основі (Воронюк, 2019; Кравченко & Водянська, 2013; Максименко, 2024; Подра & Рогожинська, 2023; Постова, 2023)*

Таблиця (3.1), ілюструє комплексний, структурований підхід до операційної ефективності та адаптивності, що дозволить Bacara Coffee оптимізувати ресурси, підвищити клієнтську лояльність та створити міцну основу для масштабування бізнесу та переходу на національний рівень.

Отже, перша група стратегічних та управлінських рішень фокусується на створенні системного механізму конкурентоспроможності, адаптивному управлінні, операційній ефективності та географічному розширенні. Реалізація цих напрямів створить міцну основу для стійкого зростання Bacara

Coffee, дозволить суттєво підвищити операційну ефективність, клієнтську лояльність та стійкість до зовнішніх шоків.

Цифровізація є одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності для середнього бізнесу в умовах нестабільності, швидких ринкових змін та зростання ролі онлайн-каналів. Для Bacara Coffee впровадження цифрових інструментів повинно стати стратегічним пріоритетом, що охоплює всі ключові процеси підприємства (Пушкар et al., 2023).

Рекомендується впровадження повноцінної ERP-системи (наприклад, Odoo, 1С:Підприємство або BAS ERP) для інтегрованого управління запасами зеленого зерна, фінансами, ланцюгом постачань, плануванням обсмажування та виробництвом. Це дозволить автоматизувати облік, прогнозувати потреби в сировині та уникати надлишків або дефіциту.

Використання сучасних інструментів аналітики даних (Google Analytics 4, Meta Business Suite, Power BI або Tableau) допоможе прогнозувати попит на конкретні сорти та профілі обсмажування, оптимізувати асортимент, аналізувати поведінку клієнтів та створювати персоналізовані маркетингові пропозиції.

Інтеграція платіжних систем з підтримкою крипто-опцій (USDT, USDC, Binance Pay) дозволить прискорити розрахунки з іноземними постачальниками сировини, зменшити комісії та залучити молодшу, технологічно орієнтовану аудиторію, яка активно використовує крипто-гаманці. Цифровізація в комплексі знизить операційні витрати на 10–20%, суттєво підвищить швидкість реакції на ринкові зміни та посилить конкурентні позиції в онлайн-сегменті (Пушкар et al.., 2023).

Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки підкреслюють необхідність переходу від простого інтернет-магазину до повноцінної омніканальної екосистеми, де всі канали взаємодії з клієнтом працюють як єдине ціле (Подра & Рогожинська, 2023).

Для Bacara Coffee стратегічними кроками є глибока інтеграція CRM-системи (Bitrix24, AmoCRM або HubSpot) для аналізу поведінки клієнтів, сегментації аудиторії, створення персоналізованих пропозицій та автоматизації комунікацій. Автоматизований маркетинг з email-розсилками, push-повідомленнями в мобільному додатку, ретаргетингом у соціальних мережах та динамічними рекомендаціями на сайті дозволить значно підвищити конверсію та середній чек.

Розвиток підписної моделі (subscription boxes) з щомісячними або щотижневими поставками свіжообсмаженої кави за персональним профілем смаку клієнта, з можливістю паузи, зміни профілю чи скасування, забезпечить стабільний грошовий потік, підвищить частоту повторних покупок та зміцнить лояльність у B2C-сегменті.

Еволюційні погляди щодо сутності електронного бізнесу вказують на перехід від лінійної торгівлі до омніканальної взаємодії клієнта з брендом на всіх точках дотику – від сайту та додатку до фізичних кав'ярень (Садчикова & Тарасенко, 2023).

Для Bacara Coffee рекомендується створення єдиної цифрової платформи, де офіційний сайт, мобільний додаток, соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok) та фізичні заклади працюють як єдиний канал взаємодії з клієнтом. Впровадження єдиної бази клієнтів з cross-channel історією покупок (замовлення онлайн, в кав'ярні, через додаток, підписка) дозволить персоналізувати пропозиції незалежно від каналу.

Розвиток інноваційних форматів, таких як віртуальні AR/VR-дегустації (наприклад, 3D-капінг нових лотів через додаток) та інтеграція з голосовими помічниками (Google Assistant, Alexa) для замовлення кави додому, а також партнерства з великими маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua, EpicentrK, Kasta) для розширення охоплення та збільшення трафіку на власний сайт. Це суттєво посилить присутність бренду в цифровому просторі та підвищить продажі в онлайн-каналах (Садчикова & Тарасенко, 2023).

Управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності воєнного часу вимагає максимального акценту на стійкості бізнесу та соціальній відповідальності як факторах довіри та лояльності клієнтів (Сокирник, 2025).

Для Bacara Coffee стратегічні рішення включають створення резервного фонду в розмірі щонайменше 3–6 місяців операційних витрат та диверсифікацію постачальників сировини (контракти з кількома країнами та регіонами: Ефіопія, Колумбія, Коста-Ріка, Гондурас, Кенія, Уганда).

Посилення соціальних проєктів: безкоштовні дегустації та кавові набори для військових, благодійні акції (відрахування з продажу певних лотів на підтримку ЗСУ або ветеранів), підтримка локальних баріста через безкоштовні курси та стажування.

Розробка антикризових сценаріїв: перехід на локальні замінники (наприклад, українські трави чи зернові напої) в разі блокування імпорту, резервні логістичні маршрути через західні кордони, перехід на автономне живлення кав’ярень (генератори, сонячні панелі). Це підвищить лояльність клієнтів, зміцнить репутацію бренду як соціально відповідального та забезпечить стійкість бізнесу в умовах тривалої невизначеності (Сокирник, 2025).

Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки підкреслюють необхідність переходу до цифрового моделювання та автоматизації всіх ключових процесів (Шматковська et al.., 2021).

Для Bacara Coffee рекомендується повне картування та оптимізація бізнес-процесів за стандартами BPMN або ARIS: від закупівлі зеленого зерна, обсмажування, пакування, логістики до продажу та післяпродажного обслуговування.

Впровадження автоматизації рутинних завдань, зокрема автоматичного обліку запасів, обробки онлайн-замовлень, генерації звітності та планування обсмажування відповідно до прогнозу попиту, дозволяє суттєво підвищити

ефективність операційної діяльності підприємства. Використання таких рішень сприятиме скороченню часу на виконання операцій на 20–30%, зменшенню кількості помилок, підвищенню прозорості бізнес-процесів та створенню передумов для швидкого масштабування бізнесу в умовах зростання попиту.

Класична стратегічна модель Crafting & Executing Strategy передбачає чітке формулювання стратегії підприємства, її послідовну реалізацію через ефективну організаційну структуру та постійний контроль за виконанням ключових завдань і досягненням поставлених цілей (Thompson et al., 2024). Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень та своєчасно коригувати діяльність підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для Bacara Coffee доцільно застосувати стратегію диференціації з елементами фокусування, що передбачає концентрацію на преміум-specialty сегменті як у регіональному, так і на національному рівні. Така стратегія поєднує орієнтацію на зростання, зокрема розширення мережі, розвиток онлайн-каналів та впровадження нових продуктів, із підвищенням ефективності через оптимізацію витрат і автоматизацію ключових процесів.

Щорічне оновлення стратегічної карти з чітко визначеними KPI, такими як зростання продажів на 25–35% щорічно, досягнення рівня NPS понад 70 та збільшення частки онлайн-продажів понад 40% до 2028 року, забезпечить системний контроль за реалізацією стратегії та сприятиме сталому підвищенню конкурентоспроможності підприємства (Thompson et al., 2024).

Для наочності ключових напрямів цифрової трансформації та стійкості наведено таблицю (3.2).

*Таблиця 3.2*

**Ключові заходи цифрової трансформації та підвищення стійкості Bacara Coffee**

| Напрям | Конкретні заходи | Очікуваний ефект | Термін реалізації |
|---|---|---|---|
| Цифровізація процесів | ERP-система, CRM, аналітика даних (Power BI, Google Analytics) | Зниження витрат на 10–20%, швидкість реакції | 2026–2027 |
| Омніканальність та електронний бізнес | Підписна модель, автоматизований маркетинг, партнерства з маркетплейсами | Зростання онлайн-продажів на 30–50% | 2026–2028 |
| Стійкість та антикризове управління | Резервний фонд, диверсифікація постачальників, соціальні проєкти | Підвищення лояльності та стійкості до шоків | Постійно |
| Стратегічний контроль | Щорічне оновлення стратегічної карти, моніторинг KPI | Забезпечення сталого зростання | Постійно |

*Розроблено автором на основі (Thompson et al., 2024)*

Таблиця (3.2) ілюструє, що поєднання цифрової трансформації зі стійкістю дозволить Bacara Coffee не лише компенсувати поточні ризики, але й перетворити їх на конкурентні переваги.

Отже, друга група стратегічних рішень фокусується на глибокій цифровій трансформації, омніканальності, стійкості та моделюванні бізнес-процесів.

Реалізація цих напрямів дозволить Bacara Coffee суттєво підвищити конкурентоспроможність у преміум-сегменті кавового ринку України та забезпечити стале зростання в умовах невизначеності. Подальші практичні рекомендації розглянуто в підрозділі 3.2.

## 3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності

Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Bacara Coffee повинні виходити з комплексного розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, виявлених у попередньому аналізі, і бути спрямовані на конкретні, реалізовані кроки, які дозволять підприємству не лише подолати поточні проблеми, а й створити стійкі конкурентні переваги на довгострокову перспективу. У сучасних умовах, коли кавовий ринок України переживає період відновлення після воєнних потрясінь, такі рекомендації мають поєднувати оперативні заходи з стратегічними рішеннями, що охоплюють управління, маркетинг, цифровізацію та фінансову стійкість. Саме такий комплексний підхід дозволить Bacara Coffee ефективно використовувати свої сильні сторони, мінімізувати вплив слабких місць та забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища (Муха, 2022).

Одним із першочергових напрямів є посилення адаптивності до воєнних та економічних ризиків. Дослідження впливу війни на заклади готельно-ресторанної сфери показують, що підприємства, які швидко переорієнтувалися на домашнє споживання та онлайн-канали, демонстрували значно вищу стійкість і здатність утримувати клієнтську базу. Для Bacara Coffee це означає необхідність подальшого розвитку B2C-напрямку, розширення асортименту зручних форматів (дріп-пакети, меленна кава, cold brew) та створення резервних логістичних схем, що дозволить мінімізувати залежність від офлайн-продажів у разі нових обмежень і забезпечити безперервність діяльності (Муха, 2022).

Поряд із цим важливим є активне використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг. Сучасні дослідження підтверджують, що компанії, які системно впроваджують персоналізований маркетинг, CRM-системи та інструменти лояльності в мобільних додатках, значно ефективніше утримують клієнтів, підвищують рівень їх залученості та збільшують середній чек.

Для Bacara Coffee це відкриває перспективи вдосконалення мобільного додатка, впровадження персоналізованих push-повідомлень про нові лоти та програм лояльності з різними рівнями, що дозволить перетворити разових покупців на постійних клієнтів і сформувати довгострокові відносини з ними (Ратинський et al.., 2023).

Потенціал ринку кави в Україні та світі, проаналізований Россоха, (2024), свідчить про стійке зростання сегменту specialty та домашнього споживання, що формує нові можливості для розвитку підприємства. Це вимагає активних дій щодо розширення асортименту сезонних і лімітованих серій, посилення комунікації про походження зерна та забезпечення прозорості ланцюга постачань, що є одним із ключових факторів довіри сучасного споживача преміум-сегменту.

Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу, проведена Соколовою Н., підкреслює, що оптимізація внутрішніх процесів (управління запасами, логістика, контроль якості) безпосередньо впливає на загальну конкурентоспроможність і фінансові результати підприємства.

Для Bacara Coffee це означає необхідність впровадження автоматизованої системи управління запасами, регулярного аудиту бізнес-процесів та підвищення рівня операційної ефективності, що дозволить зменшити витрати, підвищити швидкість реагування на зміни попиту та покращити якість обслуговування клієнтів (Соколова, 2023).

Для наочної систематизації практичних рекомендацій автором розроблено таблицю (3.3), яка узагальнює ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та дозволяє структурувати запропоновані заходи відповідно до їх змісту, термінів реалізації та очікуваних результатів. Представлена таблиця також дає змогу комплексно оцінити взаємозв’язок між окремими напрямами розвитку підприємства, визначити їх пріоритетність у процесі реалізації стратегічних змін та забезпечити узгодженість управлінських рішень. Крім того, вона слугує

зручним інструментом для подальшого моніторингу ефективності впровадження запропонованих заходів і коригування стратегії розвитку підприємства залежно від змін зовнішнього середовища.

*Таблиця 3.3*

**Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Bacara Coffee**

| Напрямок рекомендацій | Конкретні заходи | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Адаптація до воєнних ризиків | Розвиток резервних логістичних схем, посилення B2C | Зниження залежності від офлайн-продажів |
| Digital-інструменти та маркетинг | Вдосконалення додатка, персоналізований маркетинг | Зростання лояльності та середнього чеку |
| Розширення асортименту та брендинг | Сезонні серії, акцент на прозорість походження | Підвищення привабливості для преміум-клієнтів |
| Оптимізація бізнес-процесів | Автоматизація управління запасами та логістикою | Зниження витрат і підвищення швидкості реакції |
| Фінансова стійкість | Диверсифікація постачальників, хеджування цін | Стабільність маржі в умовах волатильності |
| Стратегічне планування | Розробка комплексної стратегії розвитку | Чіткі напрями зростання на 3–5 років |

*Розроблено автором на основі джерел (Муха, 2022; Ратинський et al., 2023; Россоха, 2024; Соколова, 2023; Statista, 2022a; Market Research Future, 2024; Statista, 2023a; Statista, 2023b; Портер, 2020; Якубів & Боришкевич, 2020)*

Як видно з таблиці (3.3), запропоновані практичні рекомендації охоплюють усі ключові сфери діяльності Bacara Coffee і дозволяють комплексно підвищити її конкурентоспроможність. Їх реалізація сприятиме не лише зміцненню поточних позицій підприємства на ринку, а й формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Водночас взаємозв’язок між окремими напрямами забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує ефективність впровадження змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для візуального представлення взаємозв’язку практичних рекомендацій автором розроблено рисунок (3.2).




*Рисунок розроблений автором на основі джерел (Муха, 2022; Ратинський et al., 2023; Россоха, 2024; Соколова, 2023; Statista, 2022a; Market Research Future, 2024; Statista, 2023a; Statista, 2023b; Портер, 2020; Якубів & Боришкевич, 2020)*

Як видно з рисунка (3.2), рекомендації формують єдину систему, де оперативні заходи (цифровізація, оптимізація процесів) підтримують стратегічні напрями (розширення ринку, фінансова стійкість). Отже, рисунок ілюструє комплексний характер запропонованого підходу.

Продовжуючи розгляд практичних рекомендацій, слід звернути увагу на те, що оперативні заходи, спрямовані на посилення цифрової присутності та оптимізацію бізнес-процесів, набувають особливого значення саме в умовах, коли зовнішнє середовище залишається нестабільним. Дослідження показують, що підприємства, які активно впроваджують сучасні digital-інструменти, демонструють вищу адаптивність і швидше відновлюються після кризових періодів.

Для Bacara Coffee це означає необхідність не просто підтримувати наявний сайт і додаток, а перейти до повноцінної омніканальної системи, де онлайн-продажі, соціальні мережі, CRM та аналітика клієнтських даних працюють як єдине ціле, дозволяючи персоналізувати пропозиції та оперативно реагувати на зміни попиту (Ратинський et al.., 2023).

Ця цифрова трансформація має бути тісно пов’язана з маркетинговими активностями, адже сучасний споживач specialty-кави очікує не лише якісного продукту, але й історії, прозорості та емоційного зв’язку з брендом. Рекомендації щодо розвитку маркетингу передбачають регулярне створення контенту про походження зерна, процес обсмажування та особливості кожного лоту, проведення онлайн- і офлайн-капінгів, а також запуск програм лояльності з рівнями та персональними пропозиціями. Такий підхід дозволить Bacara Coffee не тільки утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових через рекомендації та соціальні мережі, поступово збільшуючи частку повторних покупок (Россоха, 2024).

Поряд із маркетингом і цифровізацією важливим є вдосконалення операційної ефективності. Дослідження оцінки впливу бізнес-процесів на конкурентостійкість електронного бізнесу свідчать, що оптимізація логістики, управління запасами та контроль якості безпосередньо впливає на фінансові результати.

Для Bacara Coffee це означає впровадження автоматизованої системи управління запасами, регулярний аудит ланцюга постачань та пошук можливостей локалізації частини сировини або партнерств з іншими

українськими roastery для спільних закупівель. Такі заходи дозволять зменшити залежність від імпорту та стабілізувати собівартість продукції (Соколова, 2023).

Фінансова стійкість підприємства також потребує окремої уваги, оскільки вона безпосередньо визначає здатність бізнесу функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Аналіз глобальних тенденцій кавового ринку, представлений у звітах Statista, (2022a); Market Research Future, (2024); Statista, (2023a); Statista, (2023b), показує, що волатильність цін на арабіку залишається високою, що створює додаткові ризики для підприємств кавового бізнесу. У зв'язку з цим Bacara Coffee доцільно розглянути використання інструментів хеджування, укладання довгострокових контрактів з постачальниками, а також поступове збільшення частки власних купажів з більш доступних лотів. Такий підхід дозволить мінімізувати цінові ризики, зберегти стабільність витрат та підтримати преміум-позиціонування без суттєвого підвищення роздрібних цін.

Стратегічне планування має завершувати систему практичних рекомендацій, забезпечуючи їх логічну узгодженість і довгострокову орієнтацію. Портер, (2020) та Якубів & Боришкевич, (2020) підкреслюють, що ефективна конкурентна стратегія базується на чіткому розумінні конкурентних сил галузі та внутрішніх можливостей підприємства, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги.

Для Bacara Coffee це означає необхідність розробки комплексної стратегії розвитку на 3–5 років, яка передбачатиме розширення географії присутності, диверсифікацію каналів збуту, посилення експортного потенціалу та системне вдосконалення бізнес-моделі з урахуванням сучасних ринкових тенденцій.

Для наочності практичних рекомендацій автором розроблено таблицю (3.4), яка узагальнює ключові напрями підвищення ефективності діяльності підприємства та дозволяє систематизувати запропоновані заходи.

*Таблиця 3.4*

**Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Bacara Coffee**

| Напрямок рекомендацій | Конкретні заходи | Термін реалізації | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| Цифровізація та маркетинг | Повна інтеграція CRM, персоналізований маркетинг | 6–12 місяців | Зростання онлайн-продажів на 25–35 % |
| Оптимізація бізнес-процесів | Автоматизація управління запасами та логістикою | 3–6 місяців | Зниження витрат на 10–15 % |
| Фінансова стійкість | Хеджування цін, довгострокові контракти | Постійно | Стабілізація маржі прибутку |
| Стратегічне планування | Розробка стратегії розвитку на 3–5 років | 3 місяці | Чіткі напрями зростання та зменшення ризиків |

*Розроблено автором на основі джерел (Муха, 2022; Ратинський et al., 2023; Россоха, 2024; Соколова, 2023; Statista, 2022a; Market Research Future, 2024; Statista, 2023a; Statista, 2023b; Портер, 2020; Якубів & Боришкевич, 2020)*

Таблиця (3.3) демонструє, що практичні рекомендації охоплюють усі ключові сфери діяльності Bacara Coffee та мають комплексний характер, що дозволяє забезпечити збалансований розвиток підприємства. Запропоновані заходи можуть бути реалізовані поетапно з урахуванням пріоритетності напрямів та наявних ресурсів, що сприятиме поступовому підвищенню рівня конкурентоспроможності. Важливо, що кожен із напрямів доповнює інші, формуючи єдину систему управління, орієнтовану на довгостроковий результат.

Зокрема, цифровізація та розвиток маркетингових інструментів забезпечують підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та зростання онлайн-продажів, тоді як оптимізація бізнес-процесів сприяє зниженню

витрат і підвищенню операційної ефективності. Одночасно заходи, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, дозволяють мінімізувати вплив зовнішніх ризиків, зокрема коливань цін на сировину, та забезпечити стабільність прибутковості підприємства.

Для візуального представлення послідовності впровадження рекомендацій автором розроблено рисунок (3.3), який відображає логіку та етапність реалізації запропонованих заходів.

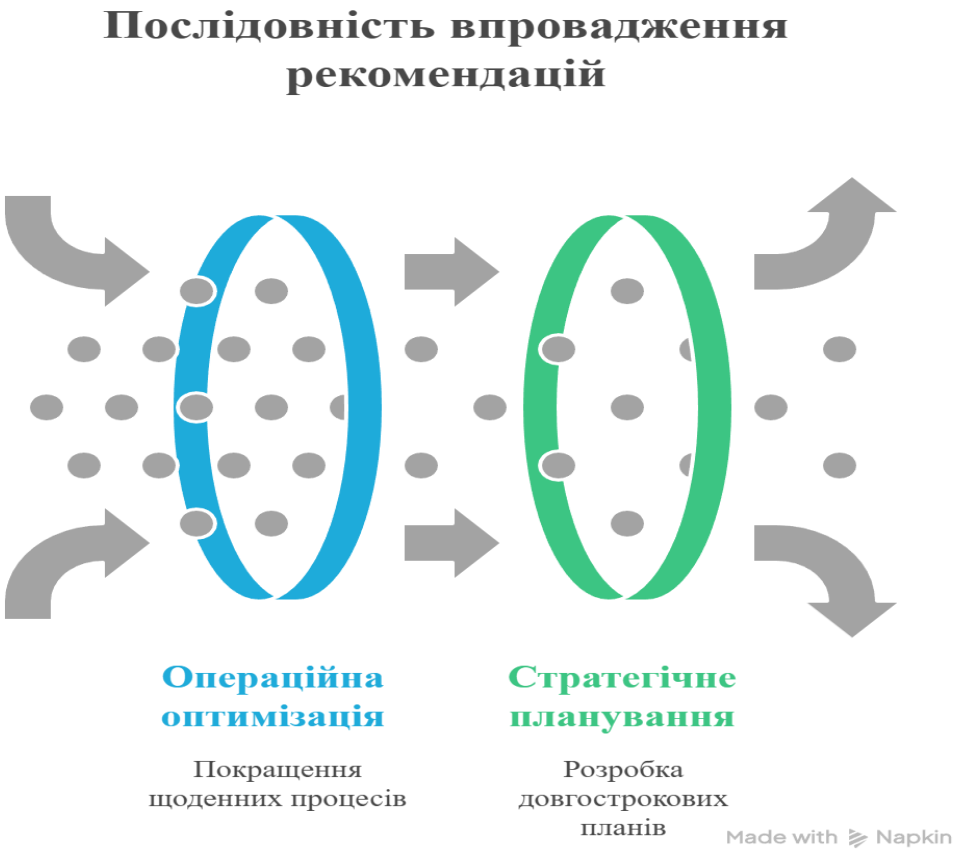



*Рисунок розроблений автором на основі джерел (Муха, 2022; Ратинський et al., 2023; Россоха, 2024; Соколова, 2023; Statista, 2022a; Market Research Future, 2024; Statista, 2023a; Statista, 2023b; Портер, 2020; Якубів & Боришкевич, 2020)*

Як видно з рисунка (3.3), рекомендації формують логічну послідовність: від оперативної оптимізації процесів до стратегічного планування. Отже, рисунок підкреслює системний і поетапний характер запропонованих заходів.

Таким чином, практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Bacara Coffee формують комплексну систему заходів, яка поєднує короткострокові оперативні дії з довгостроковим стратегічним плануванням. Їх впровадження дозволить підприємству не лише подолати поточні виклики, але й створити стійкі конкурентні переваги, забезпечити стабільний розвиток і зміцнити позиції на ринку specialty-кави Західної України. Реалізація цих рекомендацій потребує системного підходу, регулярного моніторингу результатів та готовності до коригування стратегії залежно від змін зовнішнього середовища. Саме такий підхід стане основою для подальшого успішного розвитку Bacara Coffee у динамічних умовах сучасного ринку.

# ВИСНОВОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах проведеного дослідження формування стратегії конкурентоспроможності підприємства кавового бізнесу в умовах цифровізації економіки були сформульовані ключові теоретичні та практичні висновки, що відображають як сучасні тенденції розвитку галузі, так і національні особливості реалізації стратегічного управління в Україні.

У першому розділі було обґрунтовано еволюцію поняття конкурентоспроможності, яка в умовах цифровізації набуває системного характеру, інтегруючи традиційні фактори (якість продукції, сервіс, бренд) з цифровими можливостями (Big Data, омніканальність, AI-рекомендації, автоматизація процесів). Було розкрито, що стратегічне управління конкурентоспроможністю повинно бути адаптивним, проактивним і орієнтованим на постійне оновлення конкурентних переваг у реальному часі. Теоретичний аналіз показав, що для підприємств кавового бізнесу ключовими драйверами стають персоналізація клієнтського досвіду, прозорість ланцюга постачань, швидкість реакції на зміни попиту та інтеграція цифрових інструментів у всі ланки діяльності.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу діяльності Bacara Coffee як типового представника регіональної specialty roastery. Підприємство демонструє високу адаптивність завдяки гібридній моделі (власне обсмажування, мережа кав’ярень, B2B-сервіс, онлайн-продажі), стабільній якості 100% арабіки, освітній діяльності та соціальній відповідальності. Водночас виявлено низку проблем: повна залежність від імпорту сировини та її цінової волатильності, обмежена географія присутності, недостатня глибина цифрової трансформації (відсутність повноцінної ERP/CRM, слабка омніканальність), тиск на маржу через зростання собівартості та конкуренція з національними мережами й імпортними брендами. SWOT-, PESTLE- та Porter's Five Forces-аналіз підтвердили, що сильні сторони Bacara Coffee лежать у якості, локальній ідентичності та гнучкості, але слабкості (масштаб, цифрова глибина,

залежність від імпорту) створюють значні ризики в довгостроковій перспективі.

У третьому розділі розроблено модель підвищення конкурентоспроможності, що поєднує традиційні стратегічні інструменти (середньострокове планування, географічне розширення, диверсифікація асортименту, lean-менеджмент) з цифровими рішеннями (ERP, CRM, підписні моделі, аналітика даних, AR/VR-дегустації) та механізмами стійкості (резервні фонди, антикризові сценарії, соціальні проєкти). Запропоновано стратегію диференціації з елементами фокусування на преміум-specialty сегменті, з чіткими KPI (зростання продажів 25–35% щорічно, NPS > 70, онлайн-продажі > 40% до 2028 року). Практичні рекомендації включають поетапне впровадження заходів з оптимізації бізнес-процесів, посилення B2C-каналів, хеджування цін на сировину, розвитку партнерств і соціальних ініціатив, адаптованих до поствоєнних умов та євроінтеграції.

На основі проведеного аналізу сформульовано низку практичних рекомендацій. По-перше, Bacara Coffee необхідно прискорити цифрову трансформацію через впровадження ERP та CRM-систем, автоматизацію бізнес-процесів і розвиток підписної моделі для стабілізації грошового потоку та підвищення лояльності. По-друге, доцільно розширити географію присутності за межі Західної України через франчайзинг та партнерства, паралельно посилюючи омніканальність (єдина база клієнтів, cross-channel персоналізація). По-третє, важливо диверсифікувати постачальників сировини, створити резервний фонд та розробити антикризові сценарії для мінімізації ризиків імпорту. По-четверте, посилити соціальні проєкти та освітню діяльність як елемент брендингу та лояльності клієнтів. У короткостроковій перспективі рекомендується запровадження пілотних проєктів з підписками, автоматизацією запасів та персоналізованим маркетингом. У довгостроковій перспективі – перехід до національного

масштабу з акцентом на експортний потенціал та відповідність європейським стандартам якості та прозорості.

У перспективі напрями подальших досліджень мають охоплювати порівняльний аналіз стратегій конкурентоспроможності різних типів кавових підприємств (регіональні roastery, національні мережі, імпортні бренди), вивчення впливу цифровізації на операційну ефективність та маржинальність, розробку методик оцінювання ризиків імпорту сировини, а також аналіз потенціалу експорту specialty-продукції України на європейський ринок.

Таким чином, стратегія конкурентоспроможності підприємства кавового бізнесу в умовах цифровізації економіки є не лише інструментом виживання, а й механізмом сталого розвитку. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Bacara Coffee перетворити поточні виклики на довгострокові конкурентні переваги, забезпечити стабільне зростання та зміцнити позиції на ринку specialty-кави в Україні. Цей підхід може стати прикладом для інших регіональних гравців кавового сегменту, сприяючи розвитку галузі та регіональної економіки в цілому.

# БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Акулюшина, М., Зотова, Л., & Швець, В. (2024). Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73

Барабась, Д., Панасюк, О., & Кривонос, А. (2023). Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Механізм регулювання економіки,* (2(100), 12–18. https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02

Барна, М. Ю., Гліненко, Л. К., & Дайновський, Ю. А. (2020). Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*, (39), 415–421. http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/71.pdf

Бондаренко, С., Корсуненко, І., & Бондаренко, Б. (2024). Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (64), 28–31. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40

Вдовічен, А. А. (Ред.). (2023). Вдовічен, А. А. (Ред.). (2023). *Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції* [Монографія]. ЧТЕІ ДТЕУ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1783

Вдовічен, А. А. (Упор.). (2025). *Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції*. Технодрук. https://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_15_05_2025.pdf

Вдовічена, О. Г., & Вдовічен, Д. А. (2023). Соціальне підприємництво як актуальний напрям розвитку економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 4*(92), 25–38. https://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v4/2.pdf

Вдовічена, О. Г., Вдовічен, Д. А., & Пічик, К. В. (2025). Використання Big Data для прогнозування ефективності маркетингових кампаній у

реальному часі. *Актуальні питання економічних наук*. https://doi.org/10.5281/zenodo.17573391

Вдовічена, О. Г., Дюгованець, О. М., & Чернова, І. В. (2022). Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, (2), 81–88. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.81

Вітюк, А. В., & Залєвська, А. О. (2023). Аналіз розвитку ринку кавових напоїв в Україні. *Innovation and Sustainability*, (4), 72–80. https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.72.80

Воронюк, Т. А. (2019). *Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства* [Автореф. дис. канд. екон. наук, Одеська національна академія харчових технологій]. Репозиторій Науково-технічної бібліотеки Одеського національного технологічного університету https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4aeb337b-d207-49ad-bac7-0783466402db/content

Воронюк, Т. А., & Лучик О. І. (2019). Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки, 4*(3), 139–148. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_3_18

Громик, О. (2022). Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 5*(2), 250–266. https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270105

Гуштан, Т. В., Домище-Медяник, А. М., Каганець-Гаврилко, Л. П., & Талапа, С. Ю. (2025). Інноваційні технології в управлінні ресторанами: цифрові технології та автоматизація процесів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (44), 194–201. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1591

Державна служба статистики України. (2026). *Статистичні дані*. https://stat.gov.ua/uk

*Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024.* (2024). Національний інститут стратегічних досліджень. https://niss.gov.ua/doslidzhennya

Захарова, Т. В. (2025). Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.14762400

Івасишина, Н. В. (2023). Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія*, (28), 60–65. https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280604

*Індекс цін виробників продовольчих послуг*. (2026). Мінфін. https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/cateringprice/

Королюк, Ю. Г., & Вдовічен, Д. А. (2025). Український бізнес на шляху криптовалютної інтеграції: перспективи та виклики. *Ефективна економіка*, (8). https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.45%20

Котельникова, Ю. (2022). Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*, (4), 101–108. https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108

Кравченко, О. М., & Водянська, Н. А. (2013). Управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. У *Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті*. https://economics.op.edu.ua/files/science/ipreed/2013/53.pdf

Кривіцька, В. В., & Зянько, В. В. (2020). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*, (8), 42–47. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118

Максименко, А. Г. (2024). Адаптивне управління закладами сфери гостинності до змін споживчих звичок гостей. *Актуальні питання економічних наук*, (6). https://doi.org/10.5281/zenodo.14904797

Малюга, М. Л., & Загороднюк, О. В. (2020). Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, (2(25)), 241–245. https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35

Марченко, О. І., & Шрамковська, А. Г. (2020). Цифрова економіка як середовище прояву конкурентних переваг України. *Науковий вісник МДУ, 7*(2), 31–39. https://doi.org/10.52566/msu-econ.7(2).2020.31-39

Матвійчук, Л., Шейко, Ю., Поліщук, В., & Подоляк, В. (2025). Інноваційний розвиток кав'ярень як чинник підвищення рівня якості сервісу в дестинаціях. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (3 (17), 108-113. https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.17

Мендела, І. Я., & Подолян, М. І. (2025). Інноваційні технології в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (20). https://doi.org/10.5281/zenodo.16741875

Муха, Р. А. (2022). Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Економіка і держава*, (8), 72–76. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.8.72

Нагернюк, Д. В. (2016). Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*, (9). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142

Омельченко, Т. 2023. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління* (Лип 2023), 94-103. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10

Островська, Г. Й., Шерстюк, Р. П., & Летун, О. О. (2023). Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки, 10*(43) https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).143-155

Пащенко, О. П. (2015). Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, (3(73), 94–100. https://ven.ztu.edu.ua/article/view/56262

Подра, О. П., & Рогожинська, А. В. (2023). Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку,* (1(9)), 224–235. https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/4ba3efc9-b813-4e3a-aa6f-8436bbb9ae5a/content

Портер, М. (2020). *Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів*. Основи.

Постова, В. В. (2023). Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг. *Причорноморські економічні студії, 82*, 71–75. https://doi.org/10.32782/bses.82-11

Пушкар, Т., Соболєва, Г., & Славута, О. (2023). Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (2(47)), 165–170. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24

Ратинський, В., Шевелюк, М., & Галицька, І. (2024). Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту). *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143

Россоха, В. (2024). Потенціал ринку кави в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-44

Садчикова, І. В., & Тарасенко, А. В. (2023). Еволюційні погляди щодо сутності поняття «електронний бізнес». *Проблеми економіки*, (2), 99–105. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-99-105

Сокирник, І. В. (2025). Управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності воєнного часу.

*Трансформаційна економіка*, (1(10), 100-104. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-16

Соколова, Н. (2023). Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47

ТОВ «БХП» (колишнє ТОВ «БАКАРА КОФІ КОМПАНІ»). (2026). *Реєстраційні дані підприємства* [OpenDataBot]. https://opendatabot.ua/c/43084466

Шевченко, Л. С. (2022). *Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)*. Право.

Шикіна, О. (2024). Тенденції розвитку кавового бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 12*(325), 124–130. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-124-130

Шматковська, Т., Дзямулич, М., & Стащук, О. (2021). Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66

Якубів, В. М., & Боришкевич, І. І. (2020). Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економі*ка, (1(95)), 144–153. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15

Якушко, І. В. (2022). Сучасні тенденції цифровізації національної економіки України. *Бізнес Інформ*, (12), 99–105. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-99-105

Янковой, О. Г. (Ред.) (2013). *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення* [Монографія]. Атлант.

Bacara Coffee. (2026). *Specialty кава для дому та бізнесу*. Bacara Roastery. https://bacara.com.ua

Kalakota, R., & Robinson, M. (1999). *E-Business: Roadmap for Success*. Addison-Wesley.

Market Research Future. (2024). *Coffee Market Research Report*. https://www.marketresearchfuture.com/reports/coffee-market-6889

Pro-Consulting. (2024). *Аналіз ринку HoReCa в Україні*. https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny

Specialty Coffee Association. (2024). *Annual Report 2024*. https://sca.coffee/sca-news/2025/10/15/announcing-the-2024-sca-annual-report-7zrkz?rq=Report%202024

Statista. (2022a). *Coffee export volumes worldwide in January 2022*. Retrieved April 17, 2026, from http://surl.li/pgbifx

Statista. (2023a). *Leading coffee exporting countries worldwide in 2023*. Retrieved April 17, 2026, from http://surl.li/bifxsl

Statista. (2023b). *Leading coffee importing countries worldwide in 2023*. Retrieved April 17, 2026, from http://surl.li/zowyem

Statista. (2025). *Average prices for Arabica and Robusta coffee worldwide from 2014 to 2025*. Retrieved April 17, 2026, from http://surl.li/clruut

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2024). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014*). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.