

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи МА-2-2М

Берднікова Валерія Олександрівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Ольга ПЕТУХОВА**

“08” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Берднікова Валерія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку»

керівник роботи Страшинська Л.В., д.е.н., професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)): Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку. Розділ 2. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «АІШ-ДІ Едженсі» на ринку. Розділ 3. Розробка заходів щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «АІШ-ДІ Едженсі» та оцінка їх економічної ефективності. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Техніко-економічні показники діяльності, Матриця GE/McKinsey, Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів ТОВ «АІШ-ДІ Едженсі» на ринку кейтерингових послуг, Оцінка пріоритетності запропонованих заходів для ТОВ «АІШ-ДІ Едженсі», Інвестиційні витрати на створення міні-логістичного підрозділу, Основні показники ефективності запропонованого заходу, Вплив запропонованого проєкту на основні показники діяльності ТОВ «АІШ ДІ ЕДЖЕНСІ»

6. Дата видачі завдання 08.09.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1. Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	08.09.2025 – 19.09.2025	Виконано
2. Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.09.2025 – 03.10.2025	Виконано
3. Робота над розділом 1: «Теоретико-методологічні основи аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку»	06.10.2025 – 24.10.2025	Виконано
4. Робота над розділом 2: «Оцінка конкурентних позицій ТОВ “АШ-ДІ Едженси” на ринку»	27.10.2025 – 14.11.2025	Виконано
5. Робота над розділом 3: «Розробка заходів щодо покращення конкурентних позицій ТОВ “АШ-ДІ Едженси” та оцінка їх економічної ефективності»	17.11.2025 – 28.11.2025	Виконано
6. Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	01.12.2025 – 04.12.2025	Виконано
7. Оформлення роботи	05.12.2025 – 08.12.2025	Виконано

Здобувачка _____

(підпис)

Валерія Берднікова

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____

Лариса Страшинська

(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Берднікова В.О. Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування та оцінювання конкурентних позицій підприємства, систематизовано фактори впливу внутрішнього й зовнішнього середовища та проаналізовано сучасні методи стратегічної діагностики, зокрема матрицю GE/McKinsey та багатокутник конкурентоспроможності. Проведено комплексну оцінку ринку маркетингових послуг, техніко-економічну характеристику ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» та визначено його конкурентні позиції у співставленні з основними конкурентами. На основі отриманих результатів розроблено систему заходів, спрямованих на підвищення ринкової стійкості підприємства, зокрема впровадження міні-логістичного підрозділу. Оцінено економічну ефективність запропонованих управлінських рішень та визначено їхній вплив на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: *конкурентна позиція, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, матриця McKinsey, багатокутник конкурентоспроможності, маркетингові послуги, ринкова привабливість, сила бізнесу, конкурентні переваги.*

ANNOTATION

Berdnikova V.O. Determining the Competitive Positions of an Enterprise in the Market. Master's Qualification Thesis in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical foundations of forming and assessing an enterprise's competitive positions, systematizes the influence of internal and external environmental factors, and analyzes modern methods of strategic diagnostics, including the GE/McKinsey matrix and the competitiveness polygon. A comprehensive assessment of the marketing services market, as well as the techno-economic characteristics of LLC "ASH-DI Agency", was conducted to determine the company's competitive positions compared with key competitors. Based on the obtained results, a system of measures aimed at strengthening the enterprise's market stability was developed, including the introduction of a mini-logistics unit. The economic efficiency of the proposed managerial decisions was evaluated, and their impact on key techno-economic performance indicators of the enterprise was determined.

Keywords: *competitive position, competitiveness, strategic analysis, McKinsey matrix, competitiveness polygon, marketing services, market attractiveness, business strength, competitive advantage*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	10
1.1. Поняття та сутність конкурентних позицій підприємства.....	10
1.2. Основні чинники, які визначають конкурентну позицію підприємства на ринку	17
1.3. Методи та інструменти оцінки конкурентної позиції підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» НА РИНКУ	34
2.1. Загальна оцінка ринку, на якому функціонує підприємство	34
2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства та його конкурентного середовища	42
2.3. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» із застосуванням матриці Мак Кінсі.....	48
2.4. Використання багатокутника конкурентоспроможності для оцінки конкурентних позицій підприємства	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	66
3.1. Визначення пріоритетних заходів для покращення конкурентної позиції підприємства на ринку.....	66
3.2. Впровадження заходу щодо створення міні-логістичного підрозділу на підприємстві	69
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу	71
3.4. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем динамічності ринкового середовища, посиленням конкуренції, технологічними трансформаціями та цифровізацією бізнес-процесів, питання визначення та формування конкурентних позицій підприємства на ринку набуває особливої значущості. Ринкові суб'єкти змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати відповідність внутрішнього потенціалу вимогам споживачів та конкурентів, а також здійснювати стратегічне управління розвитком своїх конкурентних переваг. За таких умов саме об'єктивна оцінка конкурентних позицій підприємства є тим інструментом, який дозволяє визначити реальний рівень його конкурентоспроможності, виявити сильні та слабкі сторони, окреслити напрями стратегічного розвитку та підвищення ринкової стійкості.

Проблематика визначення конкурентних позицій підприємств широко висвітлюється у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретичні підходи до сутності конкурентоспроможності, її факторів та механізмів формування ґрунтовно розроблені у працях М. Портера [40], К.В. Ковтуненка та ін. [25], В.О. Герасимової та Е.О. Резанова [17], О.В. Зозульова та Т.О. Царьової [22], а також у роботах, присвячених впливу сучасних тенденцій та цифрової трансформації на конкурентні переваги підприємств [10; 13; 18; 36; 60; 62; 67]. Науковці підкреслюють багатовимірний характер конкурентоспроможності, що включає ресурсний потенціал, організаційні компетенції, маркетингові можливості та здатність підприємства створювати унікальну цінність для споживача [8; 20; 24]. Разом із тим актуальним залишається питання практичної адаптації методів оцінювання конкурентних позицій до специфіки окремих підприємств і ринків, що підтверджується дослідженнями щодо методичних засад аналізу конкурентного середовища та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. У цьому контексті значну увагу приділяють сучасним інструментам стратегічної діагностики,

зокрема матриці GE/McKinsey та моделям оцінки конкурентних позицій підприємства [51; 57; 61], а також графічним методам, таким як багатокутник конкурентоспроможності [11]. Використання цих підходів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах посилення конкуренції.

Актуальність теми дослідження також посилюється в контексті значної трансформації ринку маркетингових послуг, який зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, зміни поведінки споживачів та високого рівня конкуренції. Підприємства, що працюють у сфері маркетингових комунікацій, особливо потребують системної оцінки власних конкурентних позицій для забезпечення своєї ринкової привабливості та збереження стійких конкурентних переваг. Саме тому дослідження конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженси» є своєчасним та практично орієнтованим.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженси» на ринку та розробленні практичних рекомендацій щодо їх покращення на основі сучасних методів стратегічного аналізу.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та чинників формування конкурентних позицій підприємства;
- дослідити методи та інструменти оцінки конкурентної позиції, зокрема матрицю McKinsey та багатокутник конкурентоспроможності;
- здійснити аналіз ринку, на якому функціонує ТОВ «АШ-ДІ Едженси»;
- надати техніко-економічну характеристику підприємства та оцінити його конкурентне середовище;
- провести оцінювання конкурентної позиції ТОВ «АШ-ДІ Едженси» за допомогою матриці McKinsey;

- визначити конкурентоспроможність підприємства із використанням багатокутника конкурентних показників;
- розробити комплекс заходів щодо покращення конкурентних позицій підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та оцінити їхній вплив на показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та визначення конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» на ринку.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та практичні механізми оцінювання конкурентної позиції підприємства та визначення шляхів її покращення.

У процесі проведення дослідження використано такі методи: методи логічного узагальнення та систематизації – для формування теоретичної основи; економіко-статистичні методи – для оцінки ринкових характеристик; графічний метод – для побудови багатокутника конкурентоспроможності; метод експертної оцінки – для визначення вагових коефіцієнтів та інтегральних показників; метод стратегічного аналізу – для побудови матриці McKinsey; економічні розрахункові методи – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, даних Державної служби статистики України, аналітичних оглядів ринку маркетингових послуг, внутрішньої звітності ТОВ «АШ-ДІ Едженсі», нормативно-правових актів, а також результатів власних аналітичних розрахунків.

Наукова новизна роботи полягає в адаптації сучасних методів стратегічного аналізу (матриця McKinsey, багатокутник конкурентоспроможності) до оцінки конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженсі», що функціонує на ринку кейтерингових послуг, та формуванні

структурованої системи рекомендацій, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих заходів для вдосконалення стратегічного управління підприємством, підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення стійких конкурентних переваг на ринку.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи аналізу конкурентних позицій підприємств. У другому розділі проведено оцінку конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» за допомогою сучасних методичних інструментів. Третій розділ містить розробку практичних заходів щодо покращення конкурентних позицій підприємства та оцінку їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Поняття та сутність конкурентних позицій підприємства

Поняття конкурентної позиції підприємства є ключовим елементом сучасної теорії стратегічного менеджменту та маркетингу, оскільки воно відображає реальне становище суб'єкта господарювання на ринку, порівняно з його основними конкурентами. У науковій літературі це поняття розглядається через призму конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стратегічного потенціалу та здатності підприємства підтримувати стійкі ринкові позиції за умов змінного зовнішнього середовища. Еволюція підходів до визначення конкурентної позиції охоплює декілька концептуальних напрямів, у яких проявляється різне тлумачення сутності конкуренції та механізмів досягнення підприємством переваг над іншими учасниками ринку [26].

Одним із найвпливовіших дослідників у сфері конкуренції є М. Портер, який сформулював підходи до аналізу галузевої конкуренції та розробив модель п'яти конкурентних сил. На думку Портера, конкурентна позиція підприємства визначається його можливістю реалізовувати стратегії лідерства за витратами, диференціації або фокусування, що забезпечують стійкі конкурентні переваги в межах галузі. Конкурентна позиція у цьому підході відображає становище підприємства відносно інших гравців ринку, а її сила визначається здатністю підприємства чинити опір конкурентним силам і використовувати ринкові можливості [40].

У вітчизняній економічній літературі сутність конкурентної позиції підприємства також розглядається через взаємодію внутрішніх характеристик суб'єкта господарювання та зовнішніх ринкових умов. Так, Ковтуненко та інші дослідники зазначають, що конкурентна позиція прямо

залежить від наявності й розвитку конкурентних переваг, які формуються під впливом організаційних, ресурсних, маркетингових та інноваційних факторів. Автори наголошують на тому, що конкурентна позиція є не стільки статичним показником, скільки результатом динамічного процесу адаптації підприємства до ринкових умов, підсиленого здатністю до інновацій і стратегічного оновлення [25].

Герасимова та Резанов підкреслюють важливість комплексного підходу до формування конкурентної позиції підприємства. На їхню думку, конкурентна позиція є інтегральним відображенням ефективності функціонування підприємства, його ринкового потенціалу, системи управління та здатності формувати цінність для споживача в умовах мінливості зовнішнього середовища. У цьому контексті конкурентна позиція є результатом взаємодії економічних, управлінських, інституційних та соціальних факторів, які визначають поточні та перспективні можливості підприємства [17].

У наукових працях Зозульова та Царьової визначення конкурентної позиції нерозривно пов'язане з маркетинговою діяльністю підприємства. Автори розглядають конкурентну позицію як показник ефективності маркетингових стратегій, що проявляється через ринкову частку, рівень впізнаваності бренду, лояльність споживачів та якість комунікацій із цільовою аудиторією. Такий підхід дозволяє визначати конкурентну позицію через реальні результати взаємодії підприємства з ринком, а не лише через внутрішній потенціал [22].

Сучасні дослідники дедалі частіше аналізують конкурентну позицію в контексті цифрової трансформації та інноваційних змін. Зокрема, Гринько розглядає конкурентну позицію як похідну сучасних цифрових компетенцій підприємства, що формуються під впливом використання технологій, автоматизації бізнес-процесів, зміни каналів комунікації та зростання значення клієнтоорієнтованості [13]. Аналогічні підходи простежуються в роботах Голуба, який підкреслює суттєвий вплив цифровізації на здатність

підприємств формувати конкурентні маркетингові стратегії та адаптуватися до нових ринкових реалій [18]. Таким чином, цифрова трансформація розглядається як один із ключових факторів, що визначають сучасні конкурентні позиції підприємств.

У контексті стратегічного аналізу сутність конкурентної позиції також пов'язана із здатністю підприємства забезпечувати відповідність між своїм стратегічним потенціалом та умовами ринку. У цьому аспекті значний внесок зробили Дашко, Жалдак та Мамаджанов, які зосередили увагу на методах оцінювання конкурентоспроможності та визначенні позицій підприємств на основі системи кількісних і якісних показників. Дослідники наголошують, що конкурентна позиція повинна визначатися через взаємозв'язок ресурсного забезпечення, ринкових характеристик та стратегічної ефективності [14; 21].

Колісніченко та його колеги пропонують розглядати конкурентну позицію підприємства через категорію стратегічного потенціалу, який відображає можливості підприємства до довгострокового розвитку та посилення ринкових позицій у майбутньому. Автори зазначають, що конкурентна позиція формується під впливом внутрішніх ресурсів, інноваційного потенціалу, рівня цифрової готовності, якості управління, а також сприйняття підприємства з боку ринку [26].

Науковці все частіше трактують конкурентну позицію не як окреме явище, а як системний показник, що включає різні елементи, зокрема ринкову частку, рівень конкурентних переваг, інноваційність, силу бренду, ефективність маркетингових стратегій, технологічний рівень, вартість і якість продукту, рівень задоволеності клієнтів. У роботах Петренка та Соболевої конкурентна позиція визначається через взаємозв'язок між внутрішньою ефективністю підприємства та його сприйняттям на ринку в умовах цифрових і стратегічних трансформацій [37; 43].

Значною мірою розвиток теоретичних підходів щодо визначення конкурентної позиції зумовлений необхідністю формування об'єктивних методів її оцінювання. Модель GE/McKinsey, запропонована для оцінки

стратегічних зон господарювання, дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на основі оцінки сили бізнесу та привабливості ринку [51; 57]. У сучасній науковій літературі цей інструмент розглядається як один із найбільш універсальних методів стратегічної діагностики. Крім того, у працях, присвячених оцінюванню конкурентної позиції підприємств, значну увагу приділено сумарним моделям та багатокритеріальним підходам, зокрема графічним методам, таким як багатокутник конкурентоспроможності, що дозволяє комплексно оцінити силу позицій підприємства за декількома ключовими параметрами [11; 61].

Аналіз теоретичних підходів свідчить, що конкурентна позиція підприємства є багатокомпонентним і динамічним явищем, яке формується на перетині стратегічного, маркетингового та ресурсного вимірів діяльності підприємства. Її зміст відображає рівень конкурентних переваг, результативність взаємодії з ринком та здатність підприємства до забезпечення довгострокового розвитку в умовах конкурентного середовища. Це визначає необхідність подальшого поглибленого дослідження чинників формування конкурентної позиції та методів її оцінювання, що стане предметом наступного підрозділу [57].

Сутність конкурентної позиції підприємства традиційно розглядається як інтегральне відображення результатів його ринкової діяльності, стратегічного потенціалу та конкурентних переваг. У наукових дослідженнях конкурентна позиція визначається як відносне становище підприємства на ринку порівняно з іншими суб'єктами галузі, яке обумовлює його можливості впливати на ринкову ситуацію та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Конкурентна позиція характеризує, наскільки ефективно підприємство здатне використовувати власні ресурси, компетенції та маркетингові інструменти для підтримання або зміцнення своєї ринкової присутності [17; 22].

У працях Портера конкурентна позиція пов'язується з реалізацією вибраної конкурентної стратегії – лідерства за витратами, диференціації або

фокусування. Залежно від здатності підприємства ефективно реалізовувати певну стратегію формується його стійкість щодо конкурентного тиску та можливість займати сильні ринкові позиції [40]. У розвиток цього підходу сучасні автори зазначають, що конкурентна позиція має багатовимірну структуру, яка включає не лише ринкові результати, а також такі параметри, як інноваційність, технологічність, брендова репутація, якість управління та ступінь використання цифрових технологій [13; 18; 37; 67].

У сучасній економічній літературі конкурентна позиція розглядається як системне явище, що формується під впливом низки зовнішніх і внутрішніх факторів. На думку Герасимової та Резанова, конкурентна позиція є результатом взаємодії ринкових характеристик, внутрішнього потенціалу підприємства, рівня його конкурентних переваг та здатності забезпечувати задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами. Автори підкреслюють, що сила конкурентної позиції визначається тим, наскільки підприємство спроможне адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, інноваційних тенденцій та зростання вимог споживачів [17].

Важливою складовою сутності конкурентної позиції є її стратегічний характер. Конкурентна позиція відображає не лише поточний стан підприємства, а й його здатність до майбутнього розвитку. Колісніченко та співавтори зазначають, що конкурентна позиція тісно пов'язана із стратегічним потенціалом підприємства, який включає виробничі ресурси, управлінські компетенції, маркетингові можливості, кадровий потенціал, інноваційні здатності та фінансову стійкість. У цьому контексті конкурентна позиція є індикатором перспектив зростання та основою для вибору стратегічних рішень [26].

У наукових підходах до визначення конкурентної позиції виділяють кілька ключових блоків, які формують її зміст. До найбільш часто згадуваних складових відносять ринкову частку, силу бренду, конкурентні переваги, ефективність маркетингової політики, інноваційний потенціал, рівень задоволеності споживачів, фінансові результати діяльності та якість бізнес-

процесів [11; 21]. Сучасні дослідження також підкреслюють значення цифрової зрілості підприємства як нового складника конкурентної позиції, що зумовлено стрімким поширенням цифрових технологій у маркетингу, управлінні та виробництві [13; 60; 67].

Для систематизації ключових елементів конкурентної позиції доцільно узагальнити їх у вигляді інтегрованої структури. З огляду на наукові підходи, узагальнені у працях українських і зарубіжних авторів, виділимо основні складові конкурентної позиції підприємства. Їх зміст подано в таблиці 1.1, яка формує структурний опис конкурентної позиції та демонструє логіку взаємозв'язку між її ключовими параметрами [43; 60; 67].

Таблиця 1.1

Основні складові конкурентної позиції підприємства

Складова конкурентної позиції	Зміст характеристики
Ринкова частка	Показує рівень присутності підприємства на ринку порівняно з конкурентами; відображає силу ринкових позицій.
Конкурентні переваги	Сукупність унікальних ресурсів, компетенцій і можливостей, що забезпечують підприємству вигідне становище відносно конкурентів.
Імідж та брендова репутація	Визначає сприйняття підприємства споживачами, рівень довіри та лояльності до бренду.
Інноваційний потенціал	Характеризує здатність підприємства створювати нові продукти, впроваджувати інновації, використовувати новітні технології.
Якість управління та організаційних процесів	Відображає рівень ефективності управлінських рішень, структури управління та бізнес-процесів.
Фінансова стійкість	Показує здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток, протистояти ризикам та інвестувати в розвиток.
Маркетингові можливості	Здатність формувати ефективні маркетингові стратегії, працювати з цільовою аудиторією, управляти ринковими комунікаціями.
Рівень задоволеності споживачів	Визначає відповідність продукту очікуванням клієнтів, якість сервісу, ступінь лояльності та повторних покупок.
Технологічний рівень і цифрова зрілість	Характеризує використання сучасних ІТ-рішень, автоматизацію процесів, ефективність цифрових каналів.

Джерело: узагальнено автором на основі [43; 60; 67].

Структура, наведена в таблиці 1.1, дозволяє комплексно оцінити конкурентну позицію підприємства, оскільки поєднує як кількісні, так і якісні індикатори. Вона охоплює основні напрями діяльності підприємства,

що визначають його стійкість у ринковому середовищі. Кожна з виділених складових має свій вплив на загальну конкурентну позицію, а їх взаємодія формує цілісне уявлення про ринкове становище підприємства.

Ринкова частка є базовим індикатором конкурентної позиції, оскільки напряду демонструє рівень присутності підприємства на ринку та його силу порівняно з конкурентами. Однак, як зазначають Жалдак і Мамаджанов, оцінювання конкурентної позиції лише за ринковою часткою є недостатнім, оскільки багато факторів, що визначають силу підприємства, не мають прямого ринкового виміру. Конкурентні переваги, унікальні компетенції та інноваційний потенціал часто є складніше вимірюваними, але їхній внесок у довгострокову позицію підприємства є суттєвим [21].

Інноваційний потенціал і цифрова зрілість набувають ключового значення в сучасних умовах цифровізації економіки. Автори Голуб, Гринько підкреслюють, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, мають значні переваги у швидкості прийняття рішень, гнучкості бізнес-моделі та адаптивності до ринкових змін. Це означає, що цифрові компетенції стають невід'ємною складовою сучасної конкурентної позиції [13; 18].

Маркетингові можливості та імідж підприємства визначають силу його взаємодії зі споживачами, здатність формувати лояльність та утримувати клієнтську базу. Зозульов і Царьова наголошують, що конкурентна позиція значною мірою залежить від якості маркетингових стратегій, рівня комунікацій та спроможності створювати для споживачів унікальні ціннісні пропозиції [22].

Фінансова стійкість, за оцінками Дмитрієва та Коваленка, є основою для реалізації конкурентних стратегій, оскільки забезпечує можливість інвестувати в інновації, маркетингові програми, модернізацію виробництва та розвиток персоналу. Ефективна система управління дозволяє інтегрувати всі компоненти конкурентної позиції в єдину стратегічну модель [20; 24].

Отже, сутність конкурентної позиції підприємства полягає у взаємодії різних внутрішніх і зовнішніх складових, що формують загальну силу ринкових позицій підприємства. Її оцінювання потребує комплексного підходу, включає аналіз ринкових результатів, стратегічного потенціалу, інноваційної активності та ефективності управління. У наступному підрозділі буде розглянуто чинники, які визначають конкурентну позицію підприємства та впливають на її формування.

1.2. Основні чинники, які визначають конкурентну позицію підприємства на ринку

Конкурентна позиція підприємства значною мірою визначається сукупністю внутрішніх чинників, що характеризують його потенціал, ресурси, компетентності, рівень організації управління та здатність адаптуватися до потреб ринку. Саме внутрішнє середовище формує основу для реалізації конкурентних стратегій, створення та підтримання конкурентних переваг, забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. У науковій літературі внутрішні чинники конкурентної позиції розглядаються як ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства, які визначають його можливості функціонування та стратегічні перспективи [17; 22; 26].

Важливу роль у формуванні конкурентної позиції відіграє ресурсний потенціал підприємства, що включає матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси. Зокрема, Коваленко та Станіславик зазначають, що саме достатність і раціональність використання ресурсів є фундаментальною умовою досягнення стійких конкурентних переваг. Наявність сучасного обладнання, доступ до фінансових ресурсів, висококваліфікований персонал та інноваційні розробки дозволяють підприємству адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, підтримувати оптимальний рівень ефективності та реагувати на виклики конкуренції [24].

Наступним важливим внутрішнім чинником є якість управління та організаційних процесів. Ефективність менеджменту визначає, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси, які рішення приймаються у сфері виробництва, маркетингу, фінансів і персоналу, а також яким чином формуються та реалізуються стратегічні цілі. Герасимова та Резанов підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від гнучкості системи управління та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни ринкових умов [17]. Організаційна структура, корпоративна культура та система внутрішніх комунікацій також впливають на здатність підприємства забезпечувати ефективність та стабільність діяльності.

Одним із ключових внутрішніх чинників є маркетинговий потенціал підприємства, який формується через систему маркетингових стратегій, методів просування, управління товарним асортиментом та взаємодію зі споживачами. Зозульов і Царьова зазначають, що сила конкурентної позиції підприємства багато в чому залежить від ефективності його маркетингової політики, адже саме вона визначає рівень лояльності споживачів, популярність бренду та позиціонування на ринку. Підприємства, що володіють розвиненим маркетинговим потенціалом, здатні більш успішно формувати конкурентні переваги, прогнозувати зміни попиту та адаптувати свою діяльність до потреб ринку [22].

Інноваційний потенціал є одним із найважливіших компонентів конкурентної позиції, оскільки він визначає здатність підприємства до оновлення продуктового портфеля, підвищення якості товарів і послуг, впровадження нових технологій і покращення бізнес-процесів. За результатами досліджень Жалдака і Мамаджанова, інноваційність підприємства є важливим критерієм конкурентоспроможності, оскільки дозволяє скорочувати витрати, формувати унікальну ринкову пропозицію та

ефективніше конкурувати в умовах динамічних змін. Високий інноваційний потенціал забезпечує підприємству гнучкість, здатність до швидких трансформацій та використання новітніх підходів до управління [21].

У контексті сучасної цифрової економіки особливої актуальності набуває цифрова зрілість підприємства. Автори Гринько, Голуб, Петренко підкреслюють, що цифрові технології стають критичним внутрішнім фактором формування конкурентної позиції, адже вони забезпечують ефективність управлінських процесів, оптимізацію комунікацій, автоматизацію виробництва та підвищення якості взаємодії зі споживачами. Цифрова трансформація бізнес-процесів забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги, підвищує швидкість прийняття рішень і розширює ринкові можливості [13; 18; 37].

До внутрішніх чинників конкурентної позиції належить також імідж та брендова репутація підприємства, які формуються внаслідок якості продукції, рівня сервісу, корпоративної культури, соціальної відповідальності та ефективності маркетингової комунікації. За Хондокою та Цалком, позитивний імідж є важливим інструментом формування довіри до підприємства, що безпосередньо впливає на його ринкову позицію та конкурентоспроможність. Сильний бренд сприяє залученню нових клієнтів, зниженню чутливості споживачів до цінових коливань та створює передумови для довгострокового розвитку [45].

Рівень задоволеності споживачів є важливою характеристикою конкурентної позиції, оскільки він визначає, наскільки пропозиція підприємства відповідає потребам і очікуванням клієнтів. Як підкреслює Мартинович, якість продукції та обслуговування прямо впливають на рівень повторних покупок, формування позитивного іміджу та зростання ринкової частки. Підприємства, які систематично працюють над підвищенням задоволеності споживачів, мають вищий рівень конкурентних позицій і стійкіші ринкові перспективи [33].

З метою систематизації основних внутрішніх чинників конкурентної позиції підприємства їх узагальнено та структуровано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Внутрішні чинники, що визначають конкурентну позицію підприємства

Група внутрішніх чинників	Зміст впливу
Ресурсний потенціал	Матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси, що формують основу функціонування підприємства.
Управлінські компетенції	Ефективність менеджменту, якість управлінських рішень, гнучкість і адаптивність організаційної структури.
Маркетинговий потенціал	Здатність формувати ефективні маркетингові стратегії, управління комунікаціями, позиціонування бренду.
Інноваційний потенціал	Здатність до створення нових продуктів, впровадження інновацій та підвищення конкурентних переваг.
Цифрова зрілість підприємства	Рівень автоматизації бізнес-процесів, використання ІТ-технологій, цифрових каналів просування та аналітики.
Імідж і репутація	Сприйняття підприємства споживачами, рівень довіри, брендова впізнаваність та лояльність клієнтів.
Якість продукції та сервісу	Відповідність продукції очікуванням споживачів, якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів.

Джерело: узагальнено автором на основі [22; 24; 67].

Як свідчать дані таблиці 1.2, внутрішні чинники визначають фундамент конкурентної позиції підприємства, формуючи його здатність конкурувати та забезпечувати довгостроковий розвиток. Кожен із наведених чинників є взаємопов'язаним: ресурсний потенціал впливає на можливості інновацій; інноваційні зміни неможливі без якісного управління; цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності маркетингових стратегій та якості сервісу; брендова репутація зміцнює ринкові позиції. Комплексний аналіз внутрішніх чинників дає змогу сформувати об'єктивну оцінку конкурентної позиції підприємства та визначити напрями стратегічного розвитку [22; 24; 67].

Функціонування підприємства у ринковій економіці відбувається під впливом різноманітних зовнішніх чинників, які формують умови його діяльності та значною мірою визначають конкурентні можливості. На відміну від внутрішніх чинників, зовнішні не контролюються підприємством безпосередньо, однак визначають рамки, в яких воно змушене діяти,

адаптуватися та формувати свої конкурентні стратегії. Вплив зовнішнього середовища розглядається в науковій літературі як ключовий детермінант конкурентної позиції, що визначає ринкову привабливість галузі, рівень бар'єрів входу, інтенсивність конкуренції та потенціал розвитку підприємства [40; 51; 57].

Одним із найважливіших чинників макросередовища є економічні умови, що визначають рівень розвитку країни, стабільність фінансової системи, динаміку доходів населення, інвестиційну активність та загальний попит на продукцію. Як зазначають Івасенко та Рева, економічні кризи, інфляційні процеси та коливання валютних курсів мають прямий вплив на ринкові можливості підприємств, знижують доступність фінансових ресурсів та обмежують платоспроможний попит [23]. У стабільних економічних умовах підприємства мають ширші перспективи розвитку, тоді як у періоди економічної нестабільності зростає значення адаптивності та стратегічної гнучкості.

Правове середовище також посідає важливе місце серед зовнішніх чинників, що формують конкурентну позицію підприємства. Діяльність суб'єктів господарювання регулюється законами, нормативними актами та державними політиками, що визначають правила конкуренції, оподаткування, ціноутворення, захисту від недобросовісної конкуренції та інформаційної безпеки. Портер підкреслює, що законодавчі бар'єри та регуляторні вимоги формують умови входу до галузі та можуть виступати або стримувальними, або стимулюючими чинниками розвитку конкуренції. Наприклад, жорсткі стандарти щодо якості продукції можуть створювати бар'єри для нових учасників ринку, водночас підвищуючи рівень довіри до підприємств, які відповідають встановленим вимогам [40].

Соціально-демографічні чинники відіграють важливу роль у формуванні конкурентної позиції підприємства, оскільки визначають структуру та потреби цільових споживачів. Автори Яковлєва та Єрмакова зазначають, що зміни способу життя, зростання культури споживання,

демографічні тенденції та соціальна активність населення прямо впливають на попит на різні види товарів і послуг [48]. Зміна пріоритетів споживачів, зокрема зростання попиту на цифрові послуги та персоналізовані продукти, визначає необхідність адаптації підприємств до нових очікувань ринку.

Технологічні чинники зовнішнього середовища у сучасних умовах набувають вирішального значення. Прискорення цифровізації, інновації у виробництві, розвиток інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів формують нові стандарти конкурентної боротьби. Бужимська та Желіховська підкреслюють, що технологічний прогрес змінює бар'єри входу до галузей, створює нові ніші та відкриває додаткові можливості для підприємств, здатних інтегрувати сучасні інновації [10]. Zheng у своїх дослідженнях доводить, що цифрова трансформація ринків є ключовим фактором, який визначає конкурентоспроможність як у національному, так і міжнародному контексті [67].

До зовнішніх чинників також належать ринкові особливості та структура конкурентного середовища. Згідно з моделлю Портера, рівень інтенсивності конкуренції, загроза появи нових конкурентів, ринкова сила постачальників та покупців, а також наявність товарів-замінників визначають потенціал підприємства утримувати свої конкурентні позиції [40].

У цьому контексті важливо враховувати вплив постачальників і партнерів, які визначають доступ до ресурсів, рівень цін на матеріали та можливості формування ефективних бізнес-ланцюгів. Панчук та Малькова зазначають, що ефективні партнерські відносини дозволяють підприємствам знижувати витрати, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати стабільність постачання [36].

Значний вплив на конкурентну позицію мають глобальні чинники, особливо для підприємств, що працюють на міжнародних ринках або в галузях, залежних від імпортованих ресурсів. Глобальна конкуренція, інноваційні тренди, міжнародна торгівля та світові технологічні стандарти визначають умови розвитку підприємств та їх здатність впроваджувати

інноваційні практики [59]. Підприємства, що здатні адаптуватися до світових тенденцій, мають ширші можливості для формування стійких конкурентних позицій.

Важливим зовнішнім чинником, особливо у сучасних умовах, є політичні та безпекові фактори. Вони впливають на стабільність функціонування підприємств, доступ до ресурсів, інвестиційну активність та динаміку попиту. У дослідженнях Копчака, Матвєєва та Пугачова підкреслюється, що в умовах воєнного стану підприємства стикаються з підвищеним рівнем ризиків, що потребує посилення стратегічної стійкості та адаптивності бізнес-моделі [27]. Політична нестабільність може обмежувати ринкові можливості та вимагати перегляду конкурентних стратегій.

З метою систематизації основних зовнішніх чинників конкурентної позиції підприємства їх структуру узагальнено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Зовнішні чинники, що впливають на конкурентну позицію підприємства

Група зовнішніх чинників	Зміст впливу
Економічні чинники	Рівень доходів населення, інфляція, фінансова стабільність, інвестиційний клімат, економічні цикли.
Правове та регуляторне середовище	Законодавчі вимоги, податкова політика, стандарти якості, правила конкуренції, державна підтримка.
Соціально-демографічні чинники	Потреби та вподобання споживачів, зміна стилю життя, демографічні тенденції.
Технологічні чинники	Рівень цифровізації, інновації в галузі, нові технологічні стандарти, автоматизація виробництва.
Конкурентне середовище	Інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, наявність товарів-замінників, сила постачальників і покупців.
Партнерсько-логістичні чинники	Доступ до ресурсів, ефективність постачання, взаємодія з партнерами та контрагентами.
Політичні та безпекові чинники	Стабільність держави, рівень ризиків, безпекова ситуація, вплив макрополітики.
Глобальні чинники	Міжнародні тенденції, конкуренція на світових ринках, глобальні технологічні зміни.

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 11; 59; 67].

Як видно з таблиці 1.3, зовнішні чинники формують середовище, в якому підприємство здійснює свою діяльність, і значною мірою визначають його ринкові можливості. Вони створюють як потенційні загрози, так і

можливості для розвитку, впливаючи на вибір стратегій, оцінку ризиків та формування конкурентних переваг. Підприємства, здатні ретельно аналізувати зовнішнє середовище, виявляти тенденції та ефективно реагувати на зміни, мають більш стійкі конкурентні позиції та підвищують свої шанси на довгостроковий успіх.

1.3. Методи та інструменти оцінки конкурентної позиції підприємства

У процесі формування та оцінювання конкурентної позиції підприємства важливе значення мають інструменти стратегічного аналізу, які дозволяють визначити силу бізнесу, його перспективи на ринку та оптимальні напрями розвитку. Методи стратегічної оцінки ґрунтуються на комплексному вивченні внутрішніх можливостей підприємства та характеристик ринкового середовища, що дає змогу сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору та коригування конкурентної стратегії. Найпоширенішими інструментами такого аналізу є портфельні моделі стратегічного планування, серед яких особливе місце займає матриця GE/McKinsey, що забезпечує багатовимірну оцінку конкурентної позиції підприємства.

Портфельні моделі дають можливість розглядати діяльність підприємства як систему бізнес-напрямів або стратегічних господарських одиниць, кожна з яких може мати різні перспективи розвитку та різний рівень конкурентоспроможності. На відміну від класичних методів позиціонування, портфельні підходи враховують фактори ринку, інтенсивність конкуренції, привабливість галузі та стратегічну силу підприємства. Такі моделі широко застосовуються у стратегічному менеджменті, оскільки вони є зручними для візуалізації конкурентної позиції та визначення оптимальних напрямів розвитку бізнесу [45; 51; 57].

Однією з найбільш універсальних і методологічно обґрунтованих моделей стратегічної оцінки конкурентної позиції є матриця GE/McKinsey, розроблена компаніями GeneralElectric та McKinsey&Co. Вона дає змогу оцінити бізнес з погляду двох інтегральних параметрів: привабливості ринку та конкурентоспроможності (сили бізнесу). Кожен параметр включає набір критеріїв, що оцінюються за шкалою, після чого визначається положення підприємства у дев'ятикомірковій матричній площині. Такий підхід дозволяє отримати комплексне уявлення про стратегічні перспективи підприємства та визначити доцільність інвестування у певні бізнес-напрями [51; 57].

Привабливість ринку є першою ключовою групою критеріїв матриці GE/McKinsey. До них належать рівень ринкового зростання, місткість ринку, рентабельність галузі, інтенсивність конкуренції, рівень бар'єрів входу, доступність ресурсів, ступінь технологічних змін та інші чинники, які визначають потенціал для розвитку. Чим вищою є привабливість ринку, тим більші можливості відкриваються для зростання підприємства та реалізації інвестиційних проєктів [45; 51].

Другим основним параметром є конкурентоспроможність бізнесу, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в межах певного ринку та протистояти конкурентам. До критеріїв конкурентоспроможності належать частка ринку, конкурентні переваги, рівень інноваційності, якість продукції, собівартість виробництва, ефективність маркетингової політики, розвиток дистрибуційної мережі, фінансова стійкість тощо. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про сильні ринкові позиції та здатність підприємства ефективно використовувати свій стратегічний потенціал [26].

Методика побудови матриці передбачає виконання трьох послідовних етапів: визначення набору критеріїв аналізу, встановлення вагових коефіцієнтів та проведення експертного оцінювання за п'ятибальною шкалою. Подальше узагальнення оцінок здійснюється шляхом обчислення

інтегральних індексів привабливості ринку та сили бізнесу. Математично інтегральний показник визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i, \quad (2.1.)$$

де I – інтегральний індекс (ринкової привабливості або сили бізнесу), w_i – ваговий коефіцієнт критерію, S_i – бальна оцінка критерію, n – кількість критеріїв.

Особливість матриці GE/McKinsey полягає в її гнучкості та можливості адаптації під різні галузі та підприємства. На відміну від моделі BCG, де використовується лише два показники (темپ росту ринку та відносна частка), матриця GE/McKinsey дозволяє враховувати широкий спектр факторів, що створює більш реалістичну картину конкурентної позиції [45]. Крім того, результати оцінювання можуть застосовуватися для формування стратегічних рішень щодо інвестування, розвитку, підтримки або виведення певних бізнес-напрямів.

Для систематизації основних методів стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства, що використовуються у сучасних дослідженнях, їх узагальнено у таблиці 1.4. Ця класифікація демонструє різні підходи до стратегічного аналізу та їх аналітичні можливості.

Таблиця 1.4

Основні методи стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства

Метод	Сутність	Основні переваги
Матриця GE/McKinsey	Оцінка конкурентної позиції на основі привабливості ринку та сили бізнесу; багатокритеріальний аналіз.	Гнучкість, можливість врахування багатьох факторів, придатність для складних структур бізнесу.
Матриця BCG	Поділ бізнес-напрямів за темпами росту ринку та часткою підприємства на ньому.	Простота використання, чітке сегментування портфеля бізнесу.
Матриця ADL (життєвий цикл галузі)	Оцінка конкурентної позиції залежно від стадії життєвого циклу галузі.	Врахування динамічних змін ринку та стратегічної зрілості бізнесу.
Модель конкурентних сил Портера	Аналіз впливу п'яти ринкових сил на конкурентну позицію підприємства.	Виявлення зовнішніх загроз та можливостей, інтегральний аналіз галузі.

Джерело: узагальнено автором на основі [26; 40; 45; 57].

Матриця GE/McKinsey має значні аналітичні переваги, оскільки дозволяє формувати узагальнений висновок про перспективи розвитку підприємства та визначати стратегічні альтернативи. У разі високої привабливості ринку та високої сили бізнесу підприємству рекомендується активне інвестування в розвиток даного напрямку. Якщо ж сила бізнесу є низькою, але ринок привабливий, доцільною є стратегія вибіркового зростання, що передбачає усунення слабких сторін підприємства для зміцнення конкурентних позицій. У випадку низької сили бізнесу та низької привабливості ринку найчастіше застосовується стратегія деінвестування або згортання діяльності [26, 40].

Сучасні дослідники відзначають, що матриця McKinsey є ефективним інструментом для оцінювання конкурентної позиції підприємств у сфері послуг, інноваційних галузях та на ринках із високою динамічністю середовища [51; 57]. Вона дозволяє інтегрувати кількісні та якісні показники, формувати комплексну картину ринкових можливостей та визначати пріоритетні напрями діяльності. Завдяки цьому матриця широко використовується в управлінні проєктами, стратегічному плануванні, маркетинговому аналізі та оцінюванні бізнес-портфеля.

Таким чином, методи стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства, зокрема матриця GE/McKinsey, відіграють ключову роль у формуванні обґрунтованих управлінських рішень. Вони дозволяють системно аналізувати ринкову привабливість, стратегічний потенціал і конкурентні переваги підприємства, що створює основу для подальшого аналізу конкурентної позиції на практичному рівні [57].

Оцінювання конкурентної позиції підприємства вимагає використання таких інструментів, які дозволяють урахувати широкий спектр показників і параметрів діяльності. На відміну від стратегічних портфельних моделей, багатокритеріальні методи дозволяють деталізувати конкурентну силу підприємства за окремими напрямами, здійснити порівняльний аналіз з основними конкурентами та виявити сильні й слабкі сторони на основі

кількісно-якісних характеристик. Такі методи надають можливість комплексно оцінити позицію підприємства в ринковому просторі, використовуючи систему показників, що відображають різні аспекти його діяльності: інноваційність, фінансову стійкість, маркетингову ефективність, технологічний рівень, якість управління та рівень задоволення споживачів [11; 21; 22; 31].

Одним із найбільш поширених багатокритеріальних методів є метод багатокутника конкурентоспроможності (радарна діаграма), який надає можливість здійснювати порівняльний аналіз підприємств за сукупністю ключових критеріїв. Цей інструмент передбачає визначення набору показників, які характеризують конкурентні можливості підприємства, їх оцінювання за шкалою (найчастіше за п'яти- або десятибальною системою) та подальшу побудову багатокутника, вершини якого відповідають значенням цих показників [11]. Завдяки візуалізації даних метод дозволяє швидко визначити, у яких саме сферах підприємство має сильні позиції, а де необхідно зосередити зусилля для покращення.

Багатокутник конкурентоспроможності є особливо корисним у випадках, коли необхідно врахувати значну кількість різнорідних факторів, що впливають на ринкову позицію підприємства. Дослідження Волосової та колег показують, що використання графічних методів значно підвищує об'єктивність оцінювання конкурентних позицій, оскільки дозволяє врахувати не лише кількісні, а й якісні параметри, такі як якість сервісу, репутація бренду, інноваційна активність [11]. Багатокутник дає змогу оцінити ступінь збалансованості розвитку підприємства та виявити диспропорції між окремими сферами діяльності.

Перевага цього методу полягає в тому, що він є універсальним та гнучким: набір критеріїв може змінюватися залежно від галузевої специфіки, цілей дослідження та доступності інформації. Часто для оцінювання конкурентної позиції використовують такі критерії, як ринкова частка, інноваційний потенціал, якість продукції, рівень сервісу, ефективність

маркетингових комунікацій, фінансова стабільність та технологічний рівень підприємства [31; 37; 43]. Важливою особливістю методу є можливість порівняння кількох підприємств одночасно, що робить його цінним для аналізу конкурентів та вибору стратегії розвитку.

Серед інших багатокритеріальних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства особливе місце займають рейтингові та індексні методики. Вони передбачають розроблення системи інтегральних показників, які дають можливість об'єднати різні характеристики підприємства в один узагальнений критерій. Як зазначає Петренко, побудова інтегрального індексу дозволяє сформувати комплексну оцінку конкурентної сили, що є важливою для стратегічного планування та формування обґрунтованих управлінських рішень [37]. Інтегральні моделі можуть застосовувати вагові коефіцієнти, що дозволяє визначити значущість кожного критерію для загальної конкурентної позиції.

Методи ранжування та оцінювання за системою балів також широко використовуються у практиці аналізу конкурентних позицій. Вони дозволяють проводити порівняльний аналіз підприємств та формувати рейтинги конкурентоспроможності на основі набору критеріїв. Як зазначають Соболева та Фісуненко, такі методи є ефективними у випадках, коли необхідно швидко отримати узагальнену картину конкурентних можливостей підприємства, а інформація має змішаний кількісно-якісний характер [43; 44]. Рейтингові методи забезпечують прозорість порівняльного аналізу та легкість інтерпретації результатів.

Метод експертних оцінок також може застосовуватися в багатокритеріальній діагностиці конкурентних позицій, особливо тоді, коли кількісні дані є обмеженими або потребують уточнення. У роботах Жалдака та Мамаджанова наголошується, що залучення експертів дозволяє врахувати галузеві особливості, які важко виміряти стандартними показниками, такі як організаційна культура, інноваційність бізнес-процесів або якість управлінських рішень [21]. Експертні методи використовуються як

доповнення до кількісних підходів, забезпечуючи більш точну та достовірну оцінку конкурентної позиції.

Узагальнена класифікація основних багатокритеріальних методів оцінювання конкурентної позиції підприємства наведена у таблиці 1.5. Вона дає змогу систематизувати інструментарій, який застосовується для комплексного оцінювання конкурентних можливостей підприємства.

Таблиця 1.5

Методи багатокритеріальної оцінки конкурентної позиції підприємства

Метод	Сутність	Переваги
Багатокутник конкурентоспроможності (радарна діаграма)	Оцінювання підприємства за набором критеріїв з подальшою візуалізацією у вигляді багатокутника.	Наглядність, можливість порівняння підприємств, врахування якісних і кількісних показників.
Інтегральні (індексні) методи	Побудова узагальненого індексу на основі кількох показників із застосуванням ваг.	Комплексність, можливість кількісної порівнюваності, стратегічна інформативність.
Рейтингові методи	Формування рангу підприємств за системою критеріїв.	Простота застосування, зручність для порівняння та прийняття рішень.
Методи експертних оцінок	Оцінювання параметрів конкурентної позиції на основі думки фахівців.	Урахування неформалізованих характеристик, гнучкість, можливість використання за нестачі даних.

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 21; 31; 37].

Таким чином, багатокритеріальні методи оцінювання конкурентних позицій підприємства забезпечують глибокий аналіз різних чинників, що формують ринкову силу підприємства. На відміну від стратегічних моделей, які оцінюють підприємство на макрорівні, багатокритеріальні методи дозволяють здійснювати деталізовану діагностику конкурентних переваг за конкретними напрямками діяльності. Метод багатокутника конкурентоспроможності є ключовим інструментом візуалізації конкурентних характеристик, що робить його зручним для використання як у теоретичних дослідженнях, так і в прикладному аналізі. Інтегральні та рейтингові методи забезпечують можливість кількісного визначення

конкурентної сили підприємства, тоді як експертні оцінки дозволяють врахувати суб'єктивні, проте важливі аспекти конкурентності [26, 40].

Застосування багатокритеріальних методів є необхідною умовою формування повної та достовірної картини конкурентної позиції підприємства, що створює аналітичну основу для розроблення ефективних стратегічних рішень та підвищення конкурентних переваг [58].

Отже, нами було розглянуто теоретико-методологічні основи аналізу конкурентних позицій підприємства, що дало змогу сформувати цілісне уявлення про природу конкурентоспроможності та чинники її формування. Досліджено еволюцію підходів до визначення конкурентної позиції підприємства, відповідно до яких вона розглядається як комплексна характеристика ринкової сили, стратегічного потенціалу та здатності створювати унікальну цінність для споживачів. Узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників показало, що конкурентна позиція формується під впливом поєднання ресурсних, організаційних, маркетингових, інноваційних та цифрових можливостей підприємства, а також економічних, правових, технологічних і ринкових умов середовища. Систематизація методів оцінювання конкурентних позицій засвідчила, що портфельні стратегічні моделі, зокрема матриця GE/McKinsey, дають можливість визначити стратегічні перспективи бізнесу, тоді як багатокритеріальні методи, зокрема багатокутник конкурентоспроможності, забезпечують деталізований аналіз окремих параметрів конкурентної сили. Теоретичний огляд підтвердив необхідність комплексного підходу до оцінювання конкурентної позиції підприємства, що включає якісні та кількісні показники й дозволяє формувати обґрунтовані стратегічні рішення. Отримані теоретичні результати становлять методичну основу для подальшого практичного аналізу конкурентних позицій підприємства у другому розділі.

Висновки до розділу 1

1. У першому розділі роботи було досліджено теоретико-методологічні засади аналізу конкурентної позиції підприємства, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про її економічну сутність, структуру та чинники формування. Встановлено, що конкурентна позиція підприємства є комплексною характеристикою його ринкової сили, стратегічного потенціалу та здатності створювати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища.

2. У процесі дослідження узагальнено підходи до визначення конкурентної позиції та систематизовано внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на її формування. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ресурсними та фінансовими можливостями, а й рівнем інноваційності, ефективністю маркетингової діяльності, якістю управління, цифровою трансформацією та здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища.

3. Особливу увагу приділено аналізу методів стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства. Визначено, що портфельні моделі, зокрема матриця GE/McKinsey, дозволяють здійснювати узагальнену оцінку стратегічних перспектив бізнесу з урахуванням привабливості ринку та сили конкурентних позицій. Водночас багатокритеріальні методи, такі як багатокутник конкурентоспроможності, інтегральні, рейтингові та експертні методики, забезпечують більш глибоку та деталізовану діагностику окремих складових конкурентної сили підприємства.

4. Узагальнення результатів теоретичного аналізу підтвердило доцільність використання комплексного підходу до оцінювання конкурентної позиції підприємства, який поєднує стратегічні та багатокритеріальні методи, кількісні й якісні показники, а також враховує галузеву специфіку та динаміку зовнішнього середовища. Застосування такого підходу створює

аналітичну основу для формування обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентних переваг підприємства.

5. Отримані теоретичні положення та узагальнення є методичною базою для проведення практичного аналізу конкурентної позиції підприємства у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» НА РИНКУ

2.1. Загальна оцінка ринку, на якому функціонує підприємство

Ринок кейтерингових послуг посідає важливе місце в структурі індустрії гостинності, оскільки забезпечує організацію харчування та сервісного обслуговування для широкого кола споживачів – від індивідуальних клієнтів до корпоративного сектору, державних установ та масових заходів. Його розвиток тісно пов'язаний із загальними тенденціями трансформації ринку послуг, урбанізаційними процесами, зростанням ролі сервісної економіки, зміною способу життя населення, а також посиленням попиту на комплексні індивідуалізовані рішення у сфері організації дозвілля та ділових подій [47; 48]. У наукових дослідженнях ринок кейтерингових послуг розглядається як перспективний сегмент, що поєднує елементи ресторанного, готельного та подієвого сервісу й характеризується відносно стійкими темпами зростання в середньо- та довгостроковому періоді [28].

За результатами аналітичних звітів міжнародних дослідницьких компаній, глобальний ринок кейтерингових послуг у 2024 р. оцінюється в межах близько 150–160 млрд дол. США з прогнозами його подальшого зростання внаслідок розширення попиту з боку корпоративного сектора, індустрії подій, закладів освіти та охорони здоров'я [50; 54; 58]. У прогнозних оцінках очікується збереження помірного позитивного середньорічного темпу зростання (CAGR) на рівні близько 4–5 % у середньостроковій перспективі, що свідчить про відносну стійкість сегмента кейтерингу як складової глобального ринку послуг харчування [49; 58]. Важливу роль у цьому відіграє переорієнтація значної частини споживачів з традиційного ресторанного обслуговування на виїзні формати сервісу, а

також поширення практики аутсорсингу послуг харчування з боку підприємств і організацій [50; 58].

Європейський ринок кейтерингових послуг, за оцінками галузевих аналітичних досліджень, також демонструє позитивну динаміку. Орієнтовний обсяг ринку кейтерингу в країнах Європи у 2024 р. становить понад 20 млрд дол. США з прогнозами його зростання внаслідок активізації сегментів corporate та eventcatering, посилення ролі контрактного обслуговування (харчування в офісах, навчальних закладах, на виробничих підприємствах) та розширення пропозиції спеціалізованих форматів послуг [54; 58]. Для європейського ринку характерним є зростання вимог до якості сервісу, безпеки харчування, сталого розвитку, а також високий рівень стандартизації процесів і застосування сучасних цифрових рішень у плануванні та управлінні операційною діяльністю [49; 54].

Вітчизняний ринок кейтерингових послуг розвивається у специфічних умовах трансформації економіки, війни, зміни структури споживчого попиту та ділової активності. У статистичній звітності діяльність підприємств, що надають кейтерингові послуги, здебільшого відображається в складі сфери ресторанного господарства та ринку послуг харчування, для яких Державна служба статистики України публікує дані щодо обороту підприємств, обсягів реалізації та динаміки розвитку [15]. Наукові праці, присвячені дослідженню кейтерингу, свідчать, що до початку повномасштабної агресії спостерігалось поступове розширення сегмента івент- та виїзного обслуговування, зростання інтересу до комплексних рішень із організації заходів, формування спеціалізованих компаній та поява нових форматів сервісу [6; 28; 47; 48]. Після 2022 р. ринок зазнав суттєвого впливу кризових чинників, однак зберіг потенціал подальшого розвитку, особливо в корпоративному та проєктному сегментах, а також у нішах, пов'язаних із забезпеченням заходів гуманітарного та волонтерського спрямування [27; 41].

Загальні співвідношення між обсягами ринку кейтерингових послуг у світі, Європі та Україні, орієнтовні параметри їх зростання та ключові

драйвери попиту доцільно узагальнити в аналітичному вигляді. Узагальнені орієнтовні характеристики місткості та динаміки ринку кейтерингових послуг наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Узагальнені характеристики ринку кейтерингових послуг у світі, Європі та Україні

Рівень ринку	Орієнтовний обсяг ринку кейтерингових послуг у 2024 р.	Оціночний середньорічний темп зростання (CAGR), %	Ключові драйвери попиту
Світовий ринок	150–160 млрд дол. США	4–5	Зростання попиту на аутсорсинг послуг харчування; розвиток корпоративних та подієвих форматів; урбанізація; збільшення частоти ділових та розважальних заходів
Ринок Європи	понад 20 млрд дол. США	4–5	Активізація сегментів event та contractcatering; високі стандарти сервісу; розвиток MICE-сектора; поширення здорового та спеціалізованого харчування
Ринок України	частка в загальному обсязі ринку послуг ресторанного господарства; оцінюється як невеликий, але перспективний сегмент	схильність до коливань, орієнтовно від -5 до +5 залежно від періоду	Відновлення ділової активності; попит на комплексні рішення з організації заходів; розвиток івент-індустрії; адаптація до воєнних умов та релокації бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [47; 49; 50; 54; 58].

Як свідчать дані таблиці 2.1, світовий та європейський ринки кейтерингових послуг характеризуються відносно стабільними позитивними темпами зростання, тоді як український ринок демонструє більш волатильну динаміку, зумовлену впливом кризових і воєнних чинників, але водночас має виражений потенціал подальшого розвитку. Для глибшого розуміння динаміки попиту доцільно проаналізувати зміну орієнтовних обсягів ринку кейтерингових послуг за останні роки.

Динаміку орієнтовних обсягів ринку кейтерингових послуг за період 2020–2024 рр. на глобальному, європейському та українському рівнях проілюстровано на рисунку 2.1.

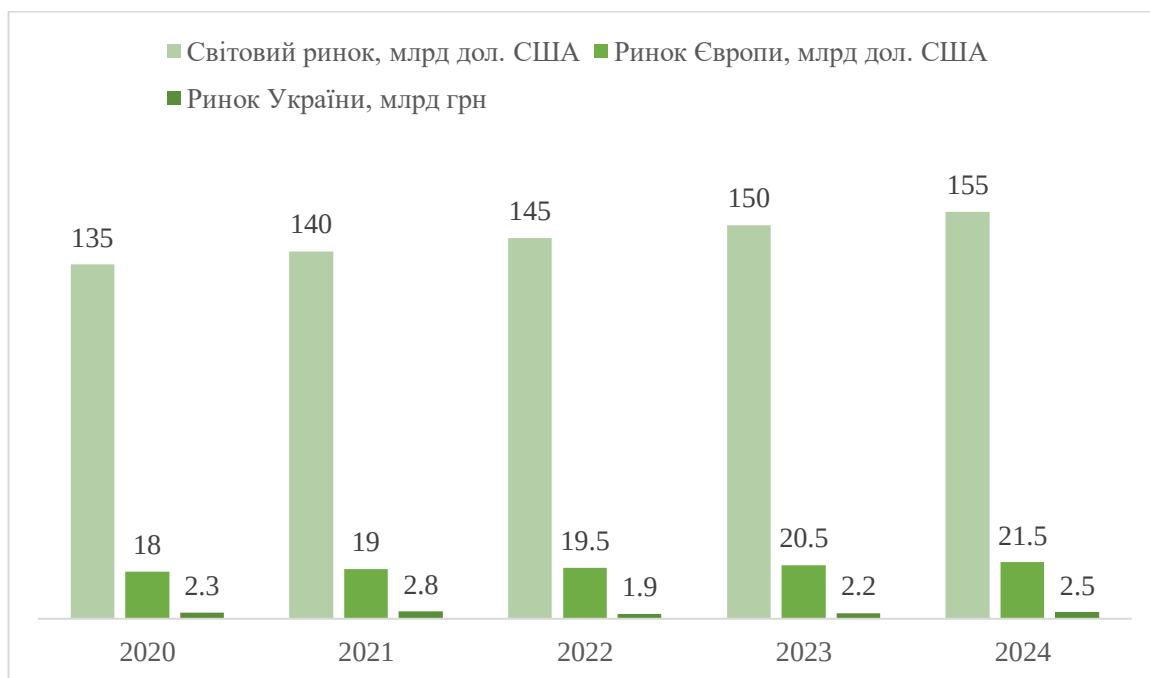


Рис. 2.1. Динаміка обсягів ринку кейтерингових послуг у світі, Європі та Україні у 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [15; 50; 54; 58].

Наведені дані відображають загальну тенденцію поступового зростання глобального й європейського ринків кейтерингових послуг та більш хвилюподібну траєкторію розвитку українського ринку, на яку суттєво впливають зовнішні шоки та зміна ділової активності. Поступове відновлення показників після 2022 р. свідчить про адаптаційний потенціал ринку та його здатність реагувати на нові формати попиту й умови функціонування.

Відповідно до аналітичних досліджень глобального та європейського ринку кейтерингових послуг [50; 54; 58], корпоративний сегмент є найбільшим та забезпечує у середньому 45–55 % загального обороту ринку. В Україні частка корпоративного обслуговування є ще вищою та становить орієнтовно 60–65 %, що пояснюється активним розвитком сфери ділових

заходів у великих містах та концентрацією бізнес-активності у Києві, Львові, Дніпрі та Одесі. Після різкого падіння у 2022 р. обсяг корпоративного сегмента почав відновлюватися внаслідок повернення офлайн-заходів, робочих зустрічей та презентацій. У цьому сегменті середній чек вищий, ніж у сегменті приватних подій, оскільки корпоративні клієнти замовляють комплексні пакети послуг (фуршет, каво-брейки, декор, логістика, персонал) та висувають підвищені вимоги до сервісу [28; 47].

Сегмент приватних подій (B2C) займає приблизно 20–25 % ринку та включає організацію весіль, вечірок, сімейних свят, тематичних урочистостей. Згідно з оцінками аналітиків ринку послуг харчування в Україні, попит у цьому сегменті має сезонний характер із піковими періодами у травні–вересні та грудні. Після скорочення у 2022 р. приватний сегмент поступово відновлюється: за підсумками 2023–2024 рр. кількість заходів у більшості великих міст зросла на 10–15 %, що частково пов'язано з поверненням міграційних потоків та зростанням активності молоді у сфері розважальних заходів. Для приватного сегмента характерні індивідуалізація меню, високі вимоги до емоційного складника події та більша цінова чутливість у порівнянні з корпоративним сектором [48].

Сегмент виїзних фуршетів займає близько 10–12 % ринку, проте саме він демонструє найвищі темпи зростання у 2023–2024 рр. Це пов'язано з переходом багатьох компаній на більш компактні формати зустрічей, а також із зростанням попиту на мобільні рішення у контексті обмежень воєнного часу. Виїзні фуршети є оптимальними для заходів з невеликою кількістю гостей, що дозволяє підприємствам мінімізувати витрати на оренду приміщення та забезпечити високий рівень сервісу у будь-якій локації. На цей сегмент припадає значна частина попиту ТОВ «АШ-ДІ Едженсі», яке спеціалізується на обслуговуванні фуршетних зон, каво-брейків та мобільних барів під час офіційних і культурних подій.

Окремий та важливий сегмент – масштабні події (event-catering), який включає організацію фестивалів, прем'єр, презентацій, спортивних заходів,

форумів і виставок. За даними досліджень європейського та світового ринку [50; 54], цей сегмент становить 8–12 % від загального обсягу ринку і відзначається нестабільністю, оскільки залежить від зовнішніх умов: безпеки, логістичної доступності, регіональної активності організаторів. В Україні сегмент event-catering відновлюється нерівномірно, однак у містах зі стабільнішою безпековою ситуацією (Київ, Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль) кількість подій у 2023–2024 рр. зросла на 15–20 %. До цього сегмента також належать міжнародні проєкти, що потребують високих стандартів організації, чим активно користуються компанії, що працюють на ринку державних та міждержавних заходів.

Контрактний кейтеринг в Україні є відносно невеликим сегментом (5–7 %), проте стабільним. Він охоплює харчування персоналу підприємств, навчальних закладів, лікарень, соціальних установ. Основними замовниками виступають установи, що працюють за бюджетними або змішаними моделями фінансування. На відміну від європейського ринку, де contractcatering є домінуючим напрямом [54; 58], в Україні цей сегмент лише поступово розвивається й характеризується низькою маржинальністю та високою регуляторною залежністю.

У межах ринку також існують нішеві формати, зокрема есо-catering, healthy-foodcatering, vegancatering та тематичні концептуальні сервіси (національна кухня, дегустаційні сети, фуд-станції). Попит на такі послуги зростає, особливо серед молодих споживачів та корпоративних клієнтів, що прагнуть оригінальних рішень для подій [48].

Узагальнені результати аналізу дозволяють представити структуру ринку кейтерингових послуг України у вигляді графічної моделі. Відповідна візуалізація наведена на рисунку 2.2.

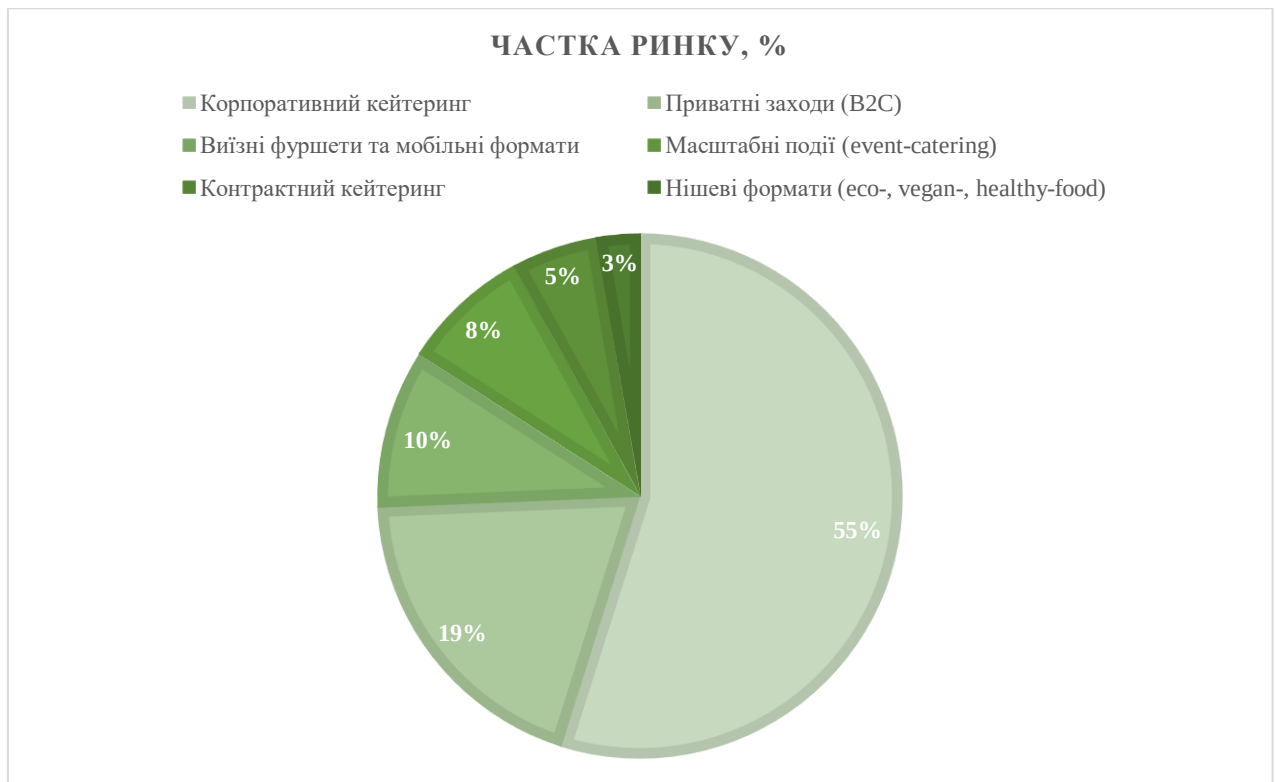


Рис. 2.2. Структура ринку кейтерингових послуг України за основними сегментами у 2024 році

Джерело: узагальнено та розраховано на основі аналітичних матеріалів [28; 47; 48; 50; 54; 58].

Конкурентне середовище ринку постачання готових страв для подій в Україні, зокрема у місті Києві, характеризується високою концентрацією спеціалізованих компаній, для яких основним видом діяльності є КВЕД 56.21 «Постачання готових страв для подій». До цієї групи належить і ТОВ «АШ-ДІ Едженсі», зареєстроване у м. Києві, основним видом діяльності якого є саме постачання готових страв для подій, що підтверджується даними офіційних реєстрів [52; 64; 66]. Підприємство функціонує на ринку з 2019 року та орієнтується на надання комплексних кейтерингових послуг переважно у форматі івент- та корпоративного кейтерингу [52; 64].

За даними відкритих бізнес-реєстрів та аналітичних платформ, у місті Києві діє низка підприємств, які безпосередньо конкурують з ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» за цільові сегменти ринку. До ключових конкурентів можна віднести ТОВ «МетропольКейтерінг», компанію, зареєстровану у м. Києві,

що спеціалізується на наданні кейтерингових послуг для корпоративних і публічних заходів. Ще одним реальним конкурентом є ТОВ «Живий Кейтерінг», яке працює у м. Києві й представлене в реєстрах як постачальник готових страв для подій. Важливу роль у конкурентному середовищі відіграють і підприємства, що поєднують виробництво готових страв із кейтеринговими послугами, зокрема ТОВ «Експерт Смаку». До групи значущих конкурентів належить також ТОВ «Пломбір-Івент», яке, згідно з аналітичними даними, спеціалізується на постачанні готових страв для подій і має значні обсяги виручки у відповідному сегменті. Узагальнена інформація про ключових конкурентів ТОВ «АШ-ДІ Едженси» у сегменті постачання готових страв для подій (КВЕД 56.21) наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ТОВ «АШ-ДІ Едженси»

Підприємство	Спеціалізація	Характеристика позиціонування
ТОВ «АШ-ДІ Едженси»	Event-catering, корпоративні події, фуршети	Нішевий оператор комплексних подій; акцент на B2B та культурних проєктах
ТОВ «МЕТРОПОЛЬ КЕЙТЕРІНГ»	Контрактний та корпоративний кейтеринг	Великий досвід, участь у закупівлях, масштабні проєкти
ТОВ «ЖИВИЙ КЕЙТЕРІНГ»	Виїзний кейтеринг	Мобільний формат, робота з корпоративними та B2C-клієнтами
ТОВ «ЕКСПЕРТ СМАКУ»	Виробництво готових страв + кейтеринг	Один із найбільших операторів із власними виробничими потужностями
ТОВ «ПЛОМБІР-ІВЕНТ»	Масові події, контрактний кейтеринг	Потужний гравець, орієнтований на великі івенти та сегмент B2G
ТОВ «КЕЙТЕРІНГ ГРУП»	Бізнес-фуршети, корпоративи	Стабільний середній оператор у сегменті B2B
ТОВ «ФУД ЕКСПРЕС КЕЙТЕРІНГ»	Фуршети, бенкети, комплексні меню	Популярний серед корпоративних клієнтів, середній ціновий сегмент
ТОВ «СНС КЕЙТЕРІНГ»	Корпоративний та приватний кейтеринг	Динамічний оператор, що спеціалізується на комплексних виїзних подіях і приватних заходах; працює у середньому та вище середнього сегменті

Джерело: узагальнено автором на основі [56; 58; 64; 66].

Як видно з таблиці 2.2, конкурентне середовище ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» характеризується поєднанням великих операторів із значними обсягами виручки та досвідом участі у публічних закупівлях, а також спеціалізованих компаній, орієнтованих на виїзний та івент-кейтеринг. На цьому фоні ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» виступає нішевим оператором, що працює переважно у сегменті івент- та корпоративного кейтерингу й конкурує з компаніями, які мають ширші виробничо-логістичні можливості. Для цілей подальшого аналізу доцільно здійснити порівняльну оцінку масштабів діяльності основних конкурентів.

Серед розглянутої групи конкурентів найбільший масштаб діяльності мають ТОВ «Експерт Смаку» та ТОВ «Пломбір-Івент», які поєднують кейтерингові послуги з розвиненою виробничою та логістичною базою і значними обсягами виручки, тоді як ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» та ТОВ «Живий Кейтеринг» займають нішеві позиції з орієнтацією на івент-формати та виїзний сервіс. ТОВ «МетропольКейтеринг» посідає проміжне положення, поєднуючи досвід роботи на ринку з участю у масштабних проєктах.

2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства та його конкурентного середовища

ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері постачання готових страв для подій, тобто на ринку кейтерингових послуг. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що визначає обмежену відповідальність засновників у межах їх внесків, а також забезпечує гнучкість управління та можливість масштабування бізнесу відповідно до ринкових потреб [1; 20; 22]. Основним видом діяльності компанії відповідно до КВЕД є 56.21 «Постачання готових страв для подій», що передбачає

комплекс послуг із приготування, транспортування та організації харчування на виїзних заходах.

Підприємство офіційно зареєстроване 10.10.2019 року з юридичною адресою: м. Київ, бульвар Кольцова, буд. 4 (ТЦ «Дніпро»), що підтверджується даними ЄДР та аналітичних платформ YouControl, Opendatabot та Clarity-project [52; 64; 66]. Засновником і керівником ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» є Смольянинов С.Ф., статутний капітал становить 1 000 грн. Незважаючи на невеликий розмір статутного капіталу, підприємство демонструє здатність до розвитку, що характерно для компаній, які працюють у сервісних галузях із високою часткою оборотних операцій та мінімальними вимогами до початкових вкладень

Розташування у столиці забезпечує підприємству доступ до найбільш місткого ринку країни, високої концентрації корпоративних клієнтів, широкого спектра бізнес-подій та приватних заходів, що створює сприятливе середовище для розвитку кейтерингових послуг. Київський ринок характеризується підвищеними вимогами споживачів до якості обслуговування, гнучкості форматів та інноваційності підходів, що, своєю чергою, формує високу конкуренцію серед операторів сегмента.

Основною сферою діяльності ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» є забезпечення харчування на різного роду заходах – корпоративних подіях, конференціях, приватних святкуваннях, фуршетах, банкетах та масштабних івентах. Кейтеринг як вид сервісу передбачає не лише приготування страв, а й комплексну організацію заходу: сервісне обслуговування, оформлення локації, оренду меблів та обладнання, логістику та координацію персоналу.

Компанія також має можливість здійснювати додаткові види діяльності, зокрема працювати як агентство тимчасового працевлаштування, що дозволяє формувати оперативні персональні команди для великих або нестандартних подій та забезпечувати гнучке кадрове управління в пікові періоди (новорічні корпоративи, весільний сезон тощо).

У структурі послуг підприємства виокремлюють два основних напрями:

1. Комплексний кейтеринг, який включає: розроблення концепції меню та його узгодження із замовником; приготування харчових продуктів у спеціалізованих умовах; доставку у погоджений час і за визначеною адресою; оренду меблів, текстилю, кухонного інвентарю та обладнання; сервірування столів та організацію подачі страв; координацію заходу та управління персоналом (кухарями, офіціантами, барменами).

2. Експрес-кейтеринг – спрощений варіант послуг, який передбачає: приготування та доставку страв у одноразовому посуді; за потреби – оренду диспенсерів, термосів та мінімального обладнання; можливість замовлення обмеженої кількості персоналу для обслуговування.

Таблиця 2.3

Основні види послуг ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» та їх характеристика

Вид послуг	Зміст послуги	Цільові клієнти	Особливості виконання
Комплексний кейтеринг	Повний супровід події: меню, приготування, доставка, сервірування, персонал, оренда обладнання	Корпоративні замовники, масштабні приватні заходи	Вимагає координації персоналу та логістики; реалізується під ключ
Експрес-кейтеринг	Приготування та доставка страв у одноразовому посуді, мінімальний сервіс	Малі приватні заходи, офісні події, тренінги	Швидкість виконання, оптимальна ціна
Фуршетне обслуговування	Легкі закуски, канапе, напої, мобільний формат	Бізнес-заходи, презентації, відкриття	Гнучкий формат, можливість оперативної організації
Банкетне обслуговування	Повноцінні страви, багатостравне меню, обслуговування офіціантами	Весілля, ювілеї, масштабні свята	Потребує складної підготовки та логістики
Організація каво-брейків	Кава, чай, снеки, солодоці	Конференції, семінари, тренінги	Часова точність, стандартизований сервіс
Оренда обладнання та інвентарю	Посуд, меблі, фуршетні станції, декор	Усі типи подій	Дає можливість замовнику економити час і бюджет

Джерело: систематизовано автором на основі опису діяльності підприємства [52; 64; 66].

Основна конкурентна перевага компанії полягає у високому рівні мобільності, гнучкості формування пропозиції та здатності адаптувати послуги під різні сценарії подій. Для узагальнення основних параметрів діяльності підприємства здійснено розрахунок техніко-економічних показників за 2023–2024 рр., що подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» у
2023–2024 рр**

Показник	Од. виміру	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1. Обсяг виробництва в натуральному виразі, у т.ч.:	порц.	10 976	16 464	5 488	49,0
холодні закуски та салати	порц.	1 358	2 037	679	51,0
гарячі страви	порц.	1 706	2 559	853	51,0
десерти та солодощі	порц.	2 100	3 150	1 050	48,5
безалкогольні напої	порц.	570	855	285	50,0
алкогольні напої	порц.	490	735	245	49,8
кондитерські вироби	порц.	937	1 406	469	49,9
кава та чай	порц.	2 398	3 597	1 199	51,2
дитяче меню	порц.	601	902	301	50,7
сніданки та ланчі	порц.	699	1 049	350	50,5
вегетаріанське меню	порц.	117	176	59	51,1
2. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	4 766,10	8 351,30	3 585,20	75,2
3. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	4 212,10	6 325,40	2 113,30	50,2
4. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	554,00	2 025,90	1 471,90	265,7
5. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	–36,00	63,40	99,40	—
6. Витрати на 1 грн чистої виручки (повні витрати / чистий дохід)	коп..	88,38	75,74	–12,64	–14,3
7. Рентабельність діяльності (продажів)	%	–0,76	0,76	1,52	—
8. Рентабельність продукції (прибуток від реалізації / повні витрати × 100%)	%	13,15	32,03	18,88	—

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023–2024 рр.

Як видно з даних таблиці 2.4, техніко-економічні показники відображають суттєве покращення результатів роботи компанії. Чистий дохід від реалізації зріс на 75,2 відсотка, що є результатом як зростання обсягів виконаних послуг, так і можливого перегляду ціноутворення відповідно до ринкових умов. Такий темп зростання доходів значно випереджає середньоринкові темпи у сфері кейтерингових послуг, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 50,2 відсотка, що є меншим темпом порівняно зі зростанням доходів. Це означає, що підприємству вдалося покращити структуру витрат, оптимізувати операційні процеси та, ймовірно, скористатися ефектом масштабу. Зростання валового прибутку на 265,7 відсотка демонструє суттєве посилення ефективності основної діяльності. У 2023 році валовий прибуток становив 554 тис. грн, тоді як у 2024 році він зріс до 2 025,9 тис. грн. Це свідчить про покращення маржинальності та підвищення продуктивності праці.

Показники чистого фінансового результату також демонструють позитивні зміни. Якщо у 2023 році підприємство зазнало чистого збитку у розмірі 36 тис. грн, то у 2024 році воно отримало чистий прибуток у сумі 63,4 тис. грн. Переорієнтація з негативного на позитивний результат означає, що підприємство успішно подолато фінансові труднощі попереднього періоду, стабілізувало діяльність і змогло підвищити дохідність. Слід зазначити, що чистий прибуток залишається відносно невеликим порівняно з обсягом валового прибутку, що може свідчити про значну частку непрямих витрат, зокрема адміністративних або маркетингових, які не розглянуті у фінансовій звітності окремими статтями.

Важливим інтегральним показником є рівень витрат на 1 грн чистої виручки. У 2023 році цей показник становив 88,38 коп, а у 2024 році зменшився до 75,74 коп. Зниження показника на 14,3 відсотка означає, що підприємство стало працювати більш економно: на кожну гривню доходу

витрачається менше коштів, ніж у попередньому періоді. Це свідчить про покращення операційної ефективності та зростання продуктивності ресурсів.

Рентабельність діяльності підприємства так само демонструє позитивний тренд. Якщо у 2023 році значення було від'ємним ($-0,76\%$), що вказувало на збитковість діяльності, то у 2024 році рентабельність досягла $0,76\%$. Хоча показник залишається невисоким, саме перехід від збитковості до прибутковості є позитивним сигналом стабілізації діяльності та посилення фінансової стійкості. Показник рентабельності продукції, який відображає ефективність операційної діяльності, демонструє суттєве зростання з $13,15\%$ у 2023 році до $32,03\%$ у 2024 році. Це збільшення на $18,88$ процентних пунктів свідчить про значне покращення результативності виробничих процесів та управління витратами.

Загалом аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АШ-ДІ Едженси» за 2023–2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі активного зростання та підвищення економічної стабільності. Збільшення натуральних обсягів виробництва у поєднанні із зростанням доходів і прибутків свідчить про успішну ринкову діяльність, ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат. Позитивна динаміка фінансових показників є ознакою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку маркетингових послуг і створює основу для подальшого стратегічного розвитку.

Підприємству доцільно продовжувати роботу над оптимізацією витрат, розширенням асортименту послуг і підвищенням якості сервісу, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у наступних періодах. З огляду на позитивну динаміку, ТОВ «АШ-ДІ Едженси» має потенціал для подальшого зростання рентабельності та закріплення своїх позицій на ринку.

2.3. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» із застосуванням матриці Мак Кінсі

Оцінювання конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» доцільно здійснювати із використанням матриці GE/McKinsey, яка дозволяє інтегрувати два ключові параметри стратегічного аналізу, а саме привабливість ринку та силу бізнесу підприємства. На відміну від матриці BCG, модель GE/McKinsey дає змогу оцінити бізнес-одиницю за багатьма критеріями одночасно, що забезпечує більш комплексне відображення позиції підприємства у конкурентному середовищі [51; 57].

Оцінювання привабливості ринку кейтерингових послуг здійснено з урахуванням характеристик, що були проаналізовані у підрозділі 2.1. До ключових критеріїв віднесено темпи зростання ринку, рівень платоспроможного попиту, інтенсивність конкуренції, технологічні перспективи, бар'єри входу та регуляторно-безпекове середовище.

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» на ринку кейтерингових послуг

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Темп зростання та місткість ринку	0,20	4	0,80
Платоспроможний попит	0,20	3	0,60
Інтенсивність конкуренції	0,15	3	0,45
Бар'єри входу у галузь	0,15	3	0,45
Технологічні та інноваційні перспективи	0,15	4	0,60
Регуляторне та безпекове середовище	0,15	2	0,30
Разом	1,00	—	3,20

Джерело: розраховано автором

Інтегральний показник привабливості ринку становить 3,20 бала, що відповідає середньому рівню привабливості з тенденцією до високого. Це пояснюється позитивною динамікою ринку корпоративного та івент-кейтерингу, зростанням попиту на виїзні формати, одночасно із збереженням ризиків, пов'язаних із конкурентністю та безпековою ситуацією.

Для оцінювання конкурентноспроможності ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» у порівнянні з основними конкурентами, які наведені у таблиці 2.2 обрано такі критерії: частка ринку, асортимент і гнучкість послуг, якість сервісу, репутація бренду, ефективність маркетингових комунікацій, фінансова стійкість, організаційний та кадровий потенціал.

Таблиця 2.6

**Оцінювання конкурентноспроможності ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»
заключовими критеріями**

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Частка підприємства на ринку	0,15	3	0,45
Асортимент і гнучкість формату	0,15	4	0,60
Якість сервісу та задоволеність клієнтів	0,20	4	0,80
Репутація та впізнаваність бренду	0,10	3	0,30
Маркетингові комунікації та онлайн-присутність	0,10	4	0,40
Фінансова стійкість	0,20	2	0,40
Кадровий та організаційний потенціал	0,10	4	0,40
Разом	1,00	—	3,35

Джерело: розраховано автором

Інтегральний показник конкурентноспроможності становить 3,35 бала. Це відповідає середньому рівню на ринку. Отриманий результат пояснюється тим, що підприємство має сильні позиції у сфері сервісу, гнучкості та цифрової комунікації, однак демонструє слабкі фінансові показники, що було підтверджено аналізом у підрозділі 2.2.

Для проведення подальшого стратегічного аналізу було відібрано три ключові підприємства-конкуренти, діяльність яких найбільшою мірою перетинається з операційною сферою ТОВ «АШ-ДІ Едженси» та характеризується подібною ринковою спеціалізацією. До переліку конкурентів увійшли ТОВ «Метрополькейтерінг», ТОВ «Пломбір-Івент» та ТОВ «Експерт смаку».

Зазначені компанії представляють різні сегменти ринку за рівнем масштабів, впізнаваності бренду та силою ринкових позицій, що дозволяє сформувати комплексне та об'єктивне порівняння у межах матриці GE/McKinsey. Відбір конкурентів забезпечує повноту оцінювання, оскільки

включає як підприємство-лідера галузі, так і сильних гравців середнього рівня, які формують основний конкурентний тиск на обране для аналізу підприємство.

Проаналізуємо конкурентоспроможність конкурентів на ринку кейтерингових послуг.

Таблиця 2.7

**Оцінка привабливості ринку кейтерингових послуг ТОВ
«Метрополькейтерінг»**

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Темп зростання та місткість ринку	0,20	4	0,80
Платоспроможний попит	0,20	4	0,80
Інтенсивність конкуренції	0,15	3	0,45
Бар'єри входу у галузь	0,15	4	0,60
Технологічні та інноваційні перспективи	0,15	3	0,45
Регуляторне та безпекове середовище	0,15	2	0,30
Разом	1,00	—	3,70

Джерело: розраховано автором.

Отже, інтегральний показник привабливості ринку для ТОВ «Метрополькейтерінг» дорівнює 3,70 бала, що відповідає високому рівню привабливості. Це свідчить про значний потенціал розвитку у сегменті корпоративного та івент-кейтерингу, наявність стійкого попиту та позитивні динамічні тенденції, попри окремі зовнішні обмеження

Для забезпечення всебічного стратегічного аналізу конкурентних позицій доцільним є оцінювання сили бізнесу кожного з відібраних підприємств. Конкурентоспроможність ТОВ «Метрополькейтерінг» визначається на основі системи критеріїв, що відображають його ринкову позицію, організаційний потенціал, якість сервісу, ефективність маркетингових комунікацій та фінансову стійкість. Вибір цих критеріїв зумовлений їх здатністю комплексно характеризувати внутрішній потенціал

підприємства та його можливості конкурувати у межах ринку кейтерингових послуг.

Таблиця 2.8

Оцінювання конкурентноспроможності ТОВ «Метрополькейтерінг» за ключовими критеріями

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Частка підприємства на ринку	0,15	4	0,60
Асортимент і гнучкість формату	0,15	4	0,60
Якість сервісу та задоволеність клієнтів	0,20	4	0,80
Репутація та впізнаваність бренду	0,10	4	0,40
Маркетингові комунікації та онлайн-присутність	0,10	3	0,30
Фінансова стійкість	0,20	4	0,80
Кадровий та організаційний потенціал	0,10	4	0,40
Разом	1,00		3,90

Джерело: розраховано автором.

Отже, інтегральний показник конкурентності ТОВ «Метрополькейтерінг» становить 3,90 бала, що відповідає високому рівню конкурентноспроможності та свідчить про стійкі ринкові позиції у порівнянні з іншими операторами ринку.

Для подальшої побудови матриці було здійснено оцінку привабливості ринку кейтерингових послуг для ТОВ «Пломбір-Івент».

Таблиця 2.9

Оцінка привабливості ТОВ «Пломбір-Івент» на ринку кейтерингових послуг

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Темп зростання та місткість ринку	0,20	4	0,80
Платоспроможний попит	0,20	4	0,80
Інтенсивність конкуренції	0,15	4	0,60
Бар'єри входу у галузь	0,15	3	0,45
Технологічні та інноваційні перспективи	0,15	4	0,60
Регуляторне та безпекове середовище	0,15	3	0,45
Разом	1,00	—	3,70

Джерело: розраховано автором.

Отже, значення інтегрального показника становить 3,70 бала, що характеризує ринок як високо привабливий для даного підприємства. Це

пояснюється стабільним зростанням попиту, широкими можливостями масштабування діяльності та сприятливою ринковою динамікою, попри наявні регуляторні обмеження.

Таблиця 2.10

Оцінювання конкурентноспроможності ТОВ «Пломбір-Івент» за ключовими критеріями

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Частка підприємства на ринку	0,15	4	0,60
Асортимент і гнучкість формату	0,15	4	0,60
Якість сервісу та задоволеність клієнтів	0,20	5	1,00
Репутація та впізнаваність бренду	0,10	4	0,40
Маркетингові комунікації та онлайн-присутність	0,10	4	0,40
Фінансова стійкість	0,20	4	0,80
Кадровий та організаційний потенціал	0,10	4	0,40
Разом	1,00	—	4,20

Джерело: розраховано автором.

Отже, конкурентноспроможність ТОВ «Пломбір-Івент» оцінюється на рівні 4,20 бала, що свідчить про високий рівень конкурентного потенціалу. Підприємство характеризується сильними ринковими позиціями, розвиненим сервісом, ефективними маркетинговими комунікаціями та достатньою фінансовою стабільністю, що забезпечує йому значні переваги порівняно з іншими операторами ринку. Далі проведемо оцінювання привабливості ринку для ТОВ «Експерт смаку».

Таблиця 2.11

Оцінка привабливості ринку кейтерингових послуг ТОВ «Експерт смаку»

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Темп зростання та місткість ринку	0,20	5	1,00
Платоспроможний попит	0,20	5	1,00
Інтенсивність конкуренції	0,15	4	0,60
Бар'єри входу у галузь	0,15	5	0,75
Технологічні та інноваційні перспективи	0,15	4	0,60
Регуляторне та безпекове середовище	0,15	3	0,45
Разом	1,00	—	4,40

Джерело: розраховано автором.

Отже, інтегральний показник привабливості ринку для ТОВ «Експерт смаку» становить 4,40 бала, що відповідає дуже високому рівню. Ринок характеризується сприятливою динамікою, високим потенціалом розвитку та значними можливостями для масштабування діяльності, що є передумовою для збереження та посилення лідерських позицій підприємства.

Таблиця 2.12

Оцінювання конкурентноспроможності ТОВ «Експерт смаку» за ключовими критеріями

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважений бал
Частка підприємства на ринку	0,15	5	0,75
Асортимент і гнучкість формату	0,15	4	0,60
Якість сервісу та задоволеність клієнтів	0,20	5	1,00
Репутація та впізнаваність бренду	0,10	5	0,50
Маркетингові комунікації та онлайн-присутність	0,10	4	0,40
Фінансова стійкість	0,20	5	1,00
Кадровий та організаційний потенціал	0,10	4	0,40
Разом	1,00	—	4,65

Джерело: розраховано автором.

Отже, конкурентноспроможність ТОВ «Експерт смаку» оцінюється на рівні 4,65 бала, що є найвищим серед розглянутих підприємств. Це свідчить про винятково високий конкурентний потенціал, значний масштаб діяльності, усталену репутацію та здатність підприємства ефективно конкурувати навіть за умов посилення ринкового тиску.

Узагальнені результати подано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Узагальнені результати оцінювання привабливості ринку та сили бізнесу підприємств кейтерингових послуг

Підприємство	Інтегральний показник привабливості ринку, I_p	Інтегральний показник сили бізнесу, I_b
ТОВ «АШ-ДІ Едженси»	3,20	3,35
ТОВ «Метрополькейтерінг»	3,70	3,90
ТОВ «Пломбір-Івент»	3,70	4,20
ТОВ «Експерт смаку»	4,40	4,65

Джерело: узагальнено та розраховано автором.

Таким чином, інтегральна оцінка конкурентних позицій дозволяє визначити диференціацію підприємств за їх стратегічним потенціалом та стійкістю. Вона створює аналітичну основу для візуалізації результатів на матриці GE/McKinsey, де підприємства розміщуються відповідно до двох ключових параметрів – привабливості ринку (I_p) та сили бізнесу (I_b).

На основі цих розрахунків формується матриця GE/McKinsey, що дає змогу наочно визначити стратегічні зони розвитку кожного підприємства та їхню позицію в конкурентному середовищі.

На рисунку 2.3 наведено стратегічні позиції підприємств-конкурентів на матриці GE/McKinsey.

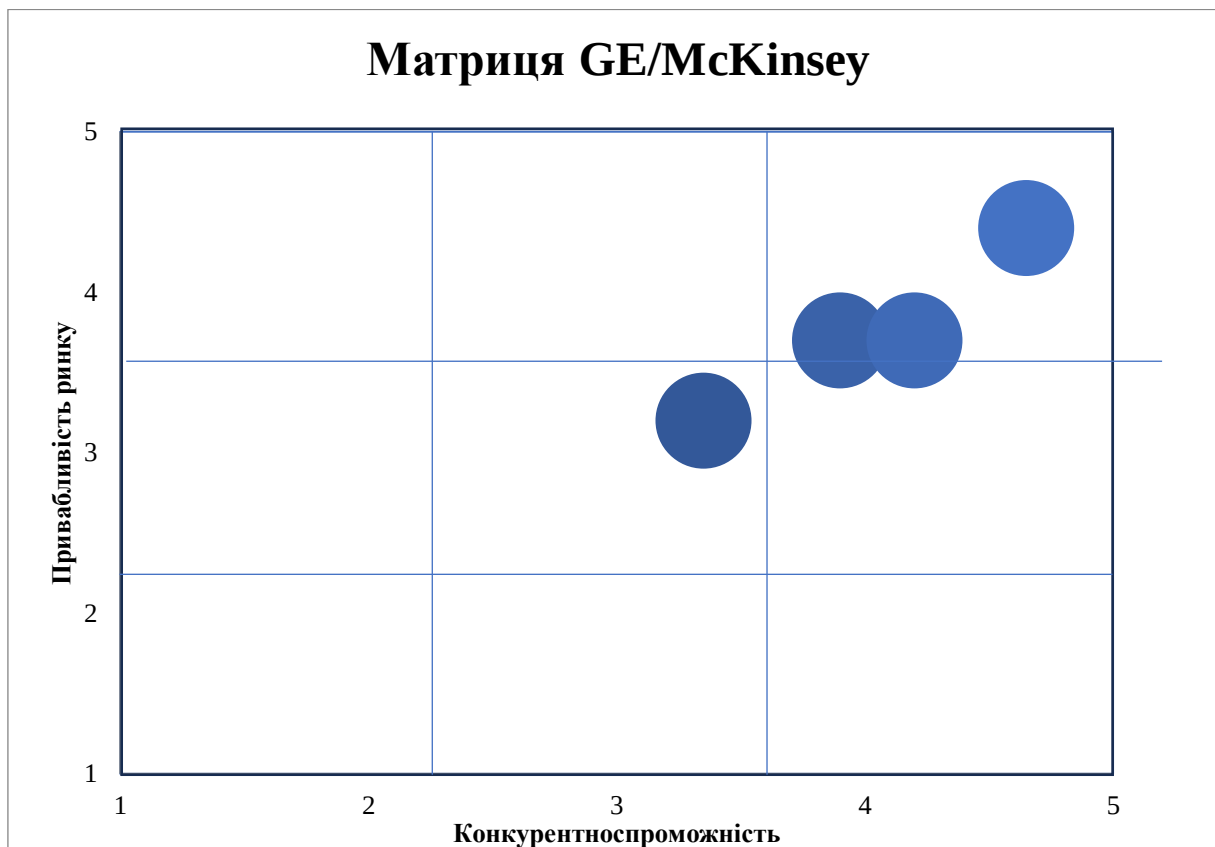


Рис. 2.3. Матриця GE/McKinsey

Джерело: побудовано автором

Застосування матриці GE/McKinsey дало змогу комплексно оцінити стратегічні позиції ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» та його основних конкурентів шляхом інтеграції двох ключових параметрів – привабливості ринку та сили

бізнесу. Розраховані індикатори забезпечили можливість візуального відображення конкурентних позицій підприємств та визначення стратегічних зон їх розвитку.

За результатами аналізу встановлено, що ТОВ «Експерт смаку» займає найсильніші позиції на ринку, оскільки поєднує найвищі значення як привабливості ринку ($I_p = 4,40$), так і сили бізнесу ($I_b = 4,65$). Підприємство розташовано у верхньому правому секторі матриці, що свідчить про його перебування у зоні стратегічного зростання. Це вказує на доцільність активного розширення діяльності, інвестування у розвиток сервісу та зміцнення ринкової частки.

ТОВ «Пломбір-Івент» характеризується високою привабливістю ринку ($I_p = 3,70$) та значною силою бізнесу ($I_b = 4,20$), що дозволяє позиціонувати його у зоні вибіркового зростання з потенціалом переходу до групи лідерів. Підприємство має стійкі конкурентні переваги – розвинену репутацію, високу якість сервісу та професійний організаційний потенціал. Це створює передумови для подальшого посилення ринкових позицій, однак потребує оптимізації фінансової стратегії та розширення маркетингової активності.

ТОВ «Метрополькейтерінг» також демонструє високі значення показників ($I_p = 3,70$; $I_b = 3,90$) та займає проміжну позицію між зонами зростання та вибіркового розвитку. Підприємство має стабільні ринкові показники та конкурентні переваги, пов'язані зі структурованістю сервісу та достатнім кадровим потенціалом. Разом з тим, у порівнянні з «Пломбір-Івент» та лідером ринку його позиції є дещо слабшими, що вимагає посилення маркетингової активності та інноваційних напрямів для уникнення стратегічного відставання.

У свою чергу, ТОВ «АШ-ДІ Едженсі», незважаючи на належність до того самого сегмента ринку, займає помітно скромніші позиції ($I_p = 3,20$; $I_b = 3,35$) та потрапляє до зони вибіркової підтримки. Це свідчить про необхідність зосередження уваги на збереженні існуючих ринкових позицій, підвищенні фінансової стійкості, вдосконаленні маркетингової стратегії та

оптимізації внутрішніх процесів. Водночас підприємство має потенціал для розвитку за рахунок підвищення цифрової активності, розширення асортименту послуг та зміцнення репутації серед корпоративних клієнтів.

Загалом результати побудови матриці GE/McKinsey вказують на істотне розшарування конкурентних позицій у межах ринку кейтерингових послуг. Лідером галузі виступає ТОВ «Експерт смаку», тоді як інші аналізовані підприємства демонструють різний рівень потенціалу зростання. Для ТОВ «АШ-ДІ Едженси» доцільним є формування стратегії вибіркового інвестування та поступового нарощування ринкової сили з орієнтацією на перехід до більш привабливих стратегічних зон.

2.4. Використання багатокутника конкурентоспроможності для оцінки конкурентних позицій підприємства

Оцінювання конкурентних позицій підприємств кейтерингового ринку доцільно доповнити графоаналітичним інструментом – багатокутником конкурентоспроможності. На відміну від матриці GE/McKinsey, що ґрунтується на інтегрованих індексах сили бізнесу та привабливості ринку, багатокутник дозволяє оцінити конкурентні переваги у розрізі окремих операційних характеристик, відмінних від тих, що застосовувалися у попередньому підрозділі. Такий підхід дає змогу простежити диференціацію конкурентів за функціональними параметрами, що безпосередньо впливають на спроможність компаній ефективно обслуговувати події різного масштабу.

Для формування багатокутника обрано набір нових критеріїв, які комплексно характеризують операційну, логістичну та технологічну ефективність підприємств:

1. операційна надійність – стабільність виконання замовлень без порушень термінів та якості;

2. логістична спроможність – здатність забезпечувати доставку великої кількості замовлень, швидкість транспортування та забезпечення виїзних точок;
3. інноваційність меню – частота оновлення асортименту, наявність сучасних гастрономічних рішень, адаптація під індивідуальні запити;
4. технологічне оснащення – наявність власних виробничих потужностей, технічної бази, устаткування для великих івентів;
5. масштабованість проєктів – здатність обслуговувати заходи різної місткості та паралельно реалізовувати кілька проєктів;
6. гнучкість персоналу – можливість швидкого формування команди, кількість доступного персоналу, рівень його підготовки;
7. сталість клієнтської бази – наявність повторних замовлень, корпоративних контрактів, довготривалої співпраці;
8. прозорість та точність кошторисів – відповідність початкових розрахунків фактичним витратам, відсутність прихованих платежів.

Таблиця 2.14

**Оцінка підприємств за критеріями побудови багатокутника
конкурентоспроможності (1–5 балів)**

Підприємство	Операційна надійність	Логістична спроможність	Інноваційність меню	Технологічне оснащення	Масштабованість проєктів	Гнучкість персоналу	Сталість клієнтської бази	Прозорість кошторисів
ТОВ «АШ-ДІ Едженсі»	4	3	4	3	3	5	3	4
ТОВ «Метрополькейтерінг»	5	4	4	4	4	4	4	4
ТОВ «Експерт Смаку»	5	5	4	5	5	4	5	4
ТОВ «Пломбір-Івент»	5	5	4	5	5	4	4	4

Джерело: побудовано автором

Далі розрахуємо середній бал кожного підприємства, що дозволяє кількісно визначити загальний рівень його конкурентної спроможності за системою критеріїв.

Середній бал визначено як:

$$S = \frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 B_i \quad (2.4.)$$

де B_{ij} – бал за i -м критерієм для j -го підприємства, 8 – кількість критеріїв оцінювання.

ТОВ «АШ-ДІ Едженси»:

Компанія отримала такі оцінки за критеріями:
4; 3; 4; 3; 3; 5; 3; 4.

Середній бал обчислюється таким чином:

$$S_{\text{АШ-ДІ Едженси}} = \frac{4 + 3 + 4 + 3 + 3 + 5 + 3 + 4}{8} = \frac{29}{8} = 3,625 \approx 3,63.$$

Це свідчить про середній рівень операційної та логістичної спроможності, водночас відзначається висока гнучкість персоналу та прийнятний рівень прозорості кошторисів.

ТОВ «Метрополькейтерінг»:

Експертні бали: 5; 4; 4; 4; 4; 4; 4; 4.

Середній бал:

$$S_{\text{Метрополь кейтерінг}} = \frac{5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = \frac{33}{8} = 4,125 \approx 4,13.$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень організаційної стабільності, достатню технологічну базу та розвинену логістику, що дозволяє підприємству забезпечувати надійність виконання замовлень.

ТОВ «Експерт Смаку»:

Експертні бали: 5; 5; 4; 5; 5; 4; 5; 4.

Середній бал:

$$S_{\text{Експерт Смаку}} = \frac{5 + 5 + 4 + 5 + 5 + 4 + 5 + 4}{8} = \frac{37}{8} = 4,625 \approx 4,63.$$

Показник є найвищим серед досліджених підприємств і демонструє виняткову операційну надійність, високий рівень масштабованості та сталу клієнтську базу.

ТОВ «Пломбір-Івент»:

Експертні бали: 5; 5; 4; 5; 5; 4; 4; 4.

Середній бал:

$$S_{\text{Пломбір-Івент}} = \frac{5 + 5 + 4 + 5 + 5 + 4 + 4 + 4}{8} = \frac{36}{8} = 4,50.$$

Підприємство демонструє високу якість операційної діяльності та добру здатність до масштабування проєктів, хоч дещо поступається «Експерт Смаку» за стабільністю клієнтської бази та інноваційністю меню.

Результати подано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Інтегральні оцінки конкурентоспроможності підприємств за новими критеріями

Підприємство	Сума балів	Середній бал
АШ-ДІ Едженси	29	3,63
Метрополь Кейтеринг	33	4,13
Експерт Смаку	37	4,63
Пломбір-Івент	36	4,50

Джерело: розраховано автором.

На основі даних таблиці 2.15 побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Кожен критерій виступає окремою віссю, на якій відкладено оцінки підприємств. Візуальна форма багатокутника дозволяє визначити, наскільки збалансованими є конкурентні позиції окремої компанії, а також порівняти її профіль із профілями лідерів ринку (рис. 2.4.)

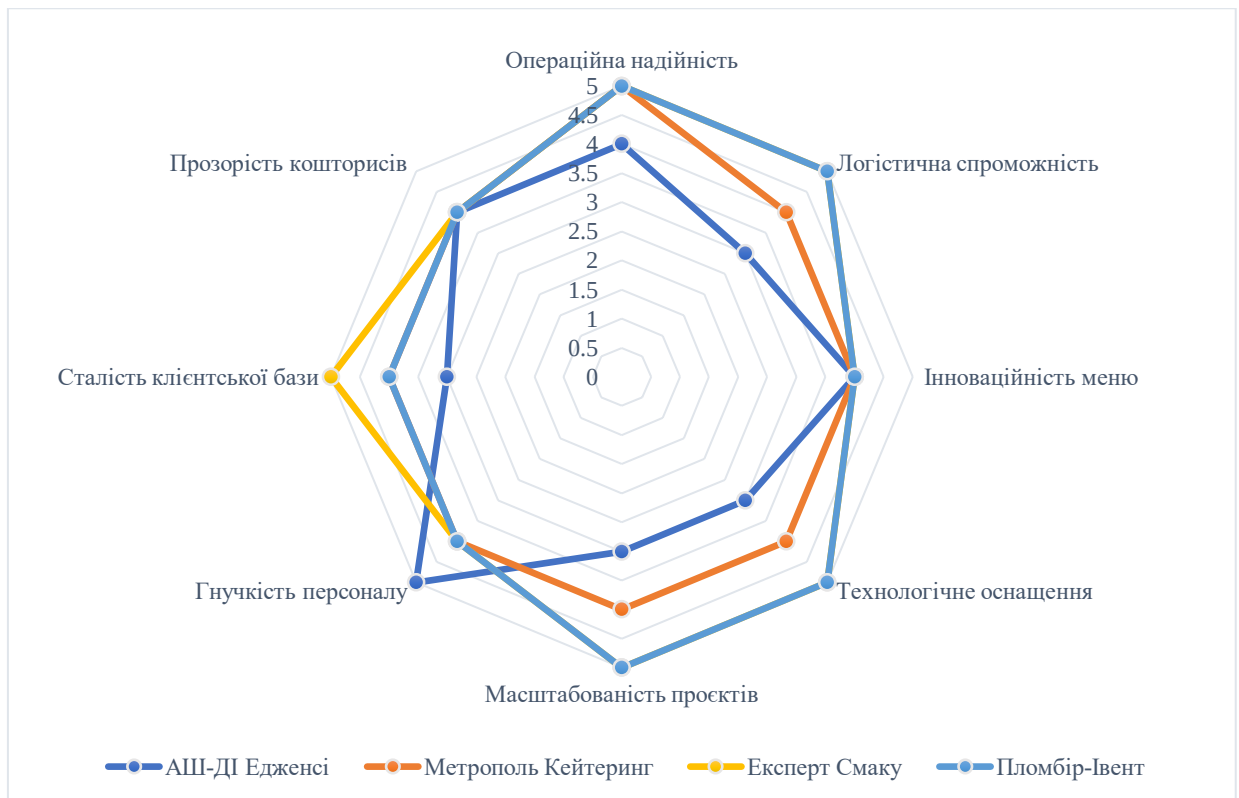


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів
ТОВ «АШ-Ді Едженсі» на ринку кейтерингових послуг

Джерело: побудовано автором

За результатами оцінювання ТОВ «Експерт Смаку» отримало найвищий середній бал (4,63), що відображає домінуюче становище компанії на ринку та наявність системних конкурентних переваг. Висока операційна надійність (5 балів) підтверджує здатність підприємства стабільно виконувати великі та складні замовлення, що є важливою умовою для провідних гравців сфери кейтерингу. Логістична спроможність також оцінена максимально (5 балів), що свідчить про наявність розвиненої інфраструктури, транспорту та можливість ефективно організовувати одночасне обслуговування кількох великих заходів. Підприємство демонструє високий рівень технологічного оснащення та масштабованості проєктів, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним навіть за умов посилення конкурентного тиску. Сталість клієнтської бази (5 балів)

характеризує компанію як надійного партнера, здатного забезпечувати довгострокові контракти з корпоративними клієнтами.

ТОВ «Пломбір-Івент» (4,50 бала) дещо поступається лідеру, однак демонструє дуже високі показники за більшістю критеріїв. Насамперед це стосується операційної надійності та логістичної спроможності, що є важливими конкурентними активами підприємства. Компанія має добре розвинену структуру надання послуг, що дозволяє обслуговувати масштабні заходи з високим рівнем якості. Водночас нижча оцінка за критерієм сталості клієнтської бази (4 бали) свідчить про менший рівень закріпленості на ринку та необхідність посилення роботи зі створення довготривалих партнерських відносин. Незважаючи на це, підприємство демонструє значний потенціал до зростання, а його інноваційне меню та модернізоване технічне забезпечення сприяють формуванню диференційованої ринкової пропозиції.

ТОВ «Метрополькейтерінг» характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності – 4,13 бала. Його позиції є досить сильними, але менш вираженими порівняно з двома попередніми компаніями. Підприємство отримало високі оцінки за операційну надійність (5 балів), технологічне оснащення та логістичну спроможність (4 бали), що свідчить про добре збалансовану внутрішню структуру. Проте відсутність виражених конкурентних акцентів може стримувати компанію в умовах ринку із жорсткою конкуренцією. Незважаючи на це, ТОВ «Метрополькейтерінг» має потенціал для поліпшення позицій за рахунок інвестування в розширення клієнтської бази, підвищення гнучкості персоналу та впровадження більш інноваційних рішень у меню.

ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» отримало найнижчий середній показник — 3,63 бала, що демонструє наявність слабших позицій у більшості критеріїв порівняно з конкурентами. Підприємство має низку сильних сторін, серед яких особливо вирізняється гнучкість персоналу (5 балів), що свідчить про мобільність команди та здатність оперативно адаптуватися до вимог клієнтів. Також достатньо позитивною є оцінка інноваційності меню (4 бали), що

дозволяє підприємству формувати сучасні пропозиції для різних форматів заходів. Однак низькі показники логістичної спроможності та масштабованості проєктів (по 3 бали) вказують на обмеженість ресурсів та недостатню здатність підприємства забезпечувати виконання великих замовлень. Сталість клієнтської бази (3 бали) є ще одним критичним аспектом, який потребує посилення, оскільки свідчить про недостатню кількість повторних замовлень та довгострокових контрактів.

Графічне зображення у вигляді багатокутника конкурентоспроможності демонструє чітку структурну диференціацію підприємств. «Експерт Смаку» формує найбільший за площею багатокутник, що відображає його домінування за більшістю критеріїв. «Пломбір-Івент» має близьку, але дещо меншу площу, що вказує на високий, проте не максимальний рівень конкурентного потенціалу. «Метрополькейтерінг» характеризується рівномірним, проте менш масштабним контуром, що свідчить про стабільність, але нижчу динамічність розвитку. Натомість багатокутник ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» значно менший та має нерівномірну конфігурацію, що вказує на наявність диспропорцій у розвитку ключових операційних характеристик.

Найбільш показовим є співставлення позиції ТОВ «АШ-ДІ Едженсі», яке за багатокутником отримало 3,63 бала – що є помітно нижчим порівняно з конкурентами. У моделі GE/McKinsey підприємство також потрапляє до нижчого сегмента – зони вибіркової підтримки. Два методи узгоджено вказують на недостатню ринкову силу та обмежені можливості масштабування. Але багатокутник розкриває внутрішню структуру слабкостей та переваг: підприємство має високу гнучкість персоналу (5 балів), що є критично важливою для невеликих операторів, але поступається конкурентам за логістикою, сталістю клієнтської бази та технологічним оснащенням. Саме ці операційні характеристики стримують ринкову силу підприємства, тоді як інтегральний індекс GE/McKinsey не дозволяє виявити їх настільки деталізовано.

Загалом порівняння двох моделей демонструє їхню високу взаємодоповнюваність. Модель GE/McKinsey забезпечує стратегічне позиціонування та визначає загальний рівень ринкової сили підприємств, тоді як багатокутник дозволяє конкретизувати, за рахунок яких характеристик ці позиції сформувалися. Поєднання обох методів формує об'єктивну й багатовимірну картину конкурентного середовища та дозволяє визначити найбільш пріоритетні напрями розвитку. Для ТОВ «АШ-ДІ Едженси» ключовими зонами стратегічного вдосконалення залишаються логістика, масштабованість проєктів і посилення клієнтської бази, тоді як сильні сторони – гнучкість персоналу та здатність до адаптації – можуть бути основою для подальшого конкурентного зростання.

Висновки до 2 розділу

1. У другому розділі роботи здійснено практичну оцінку конкурентної позиції підприємств сфери кейтерингових послуг на основі поєднання стратегічної моделі GE/McKinsey та багатокритеріального методу багатокутника конкурентоспроможності. Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати рівень ринкової сили підприємств, виявити їхні ключові конкурентні переваги та обмеження, а також здійснити порівняльну оцінку позицій основних гравців ринку. Результати оцінювання засвідчили домінуюче становище ТОВ «Експерт Смаку», яке отримало найвищий інтегральний бал конкурентоспроможності. Підприємство характеризується високим рівнем операційної надійності, логістичної спроможності, технологічного оснащення та сталості клієнтської бази, що забезпечує йому стійкі конкурентні переваги та можливість ефективного масштабування діяльності. Це дозволяє віднести компанію до групи лідерів ринку з високим інвестиційним та стратегічним потенціалом.

2. ТОВ «Пломбір-Івент» продемонструвало високий рівень конкурентоспроможності, дещо поступаючись лідеру за окремими параметрами. Підприємство має потужну операційну та логістичну базу, що дозволяє забезпечувати високу якість обслуговування масштабних заходів. Водночас результати аналізу вказують на необхідність посилення роботи зі стабілізації клієнтської бази та розвитку довгострокових партнерських відносин як одного з ключових напрямів подальшого зростання. ТОВ «Метрополькейтерінг» займає середні конкурентні позиції, що характеризуються відносною збалансованістю основних операційних показників за відсутності чітко виражених конкурентних акцентів. Підприємство має потенціал для покращення ринкових позицій за умови активізації інноваційної діяльності, розширення клієнтської бази та підвищення гнучкості управлінських і кадрових рішень.

3. Найнижчий рівень конкурентоспроможності продемонструвало ТОВ «АШ-ДІ Едженси», що підтверджено як результатами багатокритеріального аналізу, так і позиціонуванням у моделі GE/McKinsey. Незважаючи на наявність окремих сильних сторін, зокрема високої гнучкості персоналу та достатнього рівня інноваційності меню, підприємство має обмежені можливості масштабування через слабку логістичну інфраструктуру та несталу клієнтську базу. Виявлені диспропорції розвитку свідчать про необхідність цілеспрямованих стратегічних змін.

4. Порівняльний аналіз результатів застосування моделі GE/McKinsey та багатокутника конкурентоспроможності підтвердив доцільність їхнього поєднання в практичній діагностиці конкурентних позицій підприємств. Модель GE/McKinsey дозволяє визначити загальний рівень ринкової сили та стратегічні перспективи підприємства, тоді як багатокритеріальний підхід забезпечує деталізований аналіз внутрішніх чинників формування конкурентних переваг і слабких місць.

5. Таким чином, результати другого розділу створюють аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери кейтерингу, зокрема ТОВ «АШ-ДІ Едженси», що буде предметом подальшого дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Визначення пріоритетних заходів для покращення конкурентної позиції підприємства на ринку

Узагальнення результатів, отриманих у розділі 2 за допомогою матриці GE/McKinsey та багатокутника конкурентоспроможності, засвідчило, що ТОВ «АШ-ДІ Едженси» має низку виражених сильних сторін, які забезпечують йому стабільні позиції у сегменті середніх та невеликих подій. До ключових переваг підприємства належать гнучкість персоналу, висока якість сервісу, оперативність реагування на потреби клієнтів та інноваційність меню, що дає змогу забезпечувати високий рівень задоволеності замовників і формувати позитивну репутацію на ринку. Водночас комплексний аналіз конкурентного середовища показав, що підприємство суттєво поступається провідним ринковим гравцям за низкою критично важливих параметрів. Найбільші проблеми простежуються у сферах логістичної спроможності, масштабованості проєктів, технологічного забезпечення та широти портфеля послуг. Недостатній рівень цих показників позбавляє ТОВ «АШ-ДІ Едженси» можливості повноцінно конкурувати у сегменті великих корпоративних та масових івентів, який згідно з результатами ринкового аналізу є найбільш високорентабельним, характеризується стабільно зростаючим попитом і забезпечує значну частку доходів провідних компаній галузі. Саме окреслені недоліки формують системні обмеження для розширення ринкової присутності, підвищення операційної ефективності та зміцнення стратегічної позиції підприємства.

З метою формування ефективної програми підвищення конкурентних позицій було ідентифіковано та сформовано перелік можливих заходів

операційного, технологічного та сервісного характеру, спрямованих на усунення ключових проблем та посилення потенціалу підприємства. Подальше ранжування цих ініціатив здійснювалося за трьома критеріями: важливість для конкурентоспроможності підприємства, ступінь фактичного відставання від ринкових стандартів та потенційний економічний ефект, який може бути досягнутий у разі реалізації відповідного заходу. Узагальнені результати оцінювання наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка пріоритетності запропонованих заходів для ТОВ «АШ-ДІ
Едженси»**

Захід	Важливість	Ступінь відставання	Потенційний економічний ефект	Інтегральний бал
Запровадження власного міні-логістичного підрозділу	5	5	5	15
Розширення портфеля послуг (event-пакети)	4	4	5	13
Модернізація технологічного обладнання	5	4	4	13
CRM-система і програма лояльності	4	3	4	11
Оптимізація управління витратами	4	2	4	10
Підготовка персоналу	3	2	3	8
Розвиток маркетингових каналів	3	2	3	8

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, найвищу інтегральну оцінку отримав захід «Запровадження власного міні-логістичного підрозділу» (15 балів). Саме цей напрям визначено як критично важливий для усунення виявлених операційних обмежень – низької масштабованості діяльності, залежності від сторонніх перевізників, нестабільності виїзного забезпечення та обмежених можливостей обслуговування кількох подій одночасно. Другим за значущістю заходом є розширення портфеля послуг через комплексні event-пакети, проте його потенціал може бути реалізований лише після вирішення логістичних проблем. Недостатня операційна стійкість та обмеженість ресурсів роблять

передчасним впровадження другого заходу на даному етапі, оскільки відсутність належної логістичної підтримки може знизити якість сервісу й підвищити ризики невиконання договорів. Таким чином, для впровадження у межах даного стратегічного циклу обрано лише один захід – створення міні-логістичного підрозділу, що має найбільший вплив на конкурентну позицію підприємства та забезпечує основу для подальшого розширення портфеля послуг у майбутньому.

Для наочності ієрархію управлінських пріоритетів наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Пріоритетні напрями підвищення конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженси»

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що саме логістичне підсилення є ключовим напрямом, здатним забезпечити суттєве покращення ринкових позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженси». Його реалізація дозволить підвищити операційну ефективність, розширити виробничі

можливості та створити фундамент для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

3.2. Впровадження заходу щодо створення міні-логістичного підрозділу на підприємстві

Для посилення конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ Едженси» ключовим стратегічним рішенням визначено створення власного міні-логістичного підрозділу. Необхідність цього заходу пов'язана зі специфікою ринку кейтерингових та івент-послуг, де оперативність, пунктуальність та стабільність доставки обладнання, інвентарю й продукції є критично важливими факторами успішності. За результатами аналізу, проведеного у розділі 2, саме логістична нестабільність, залежність від сторонніх перевізників та неможливість одночасного обслуговування кількох подій стали головними операційними обмеженнями підприємства. Створення власного міні-логістичного підрозділу дасть змогу ТОВ «АШ-ДІ Едженси» акумулювати необхідний ресурсний потенціал для забезпечення своєчасного розгортання станцій обслуговування, контролювати якість транспортування та оптимізувати витрати на переміщення матеріальних ресурсів. На відміну від зовнішніх логістичних сервісів, власний підрозділ забезпечує повну керованість та прогнозованість процесів, дозволяє швидко адаптувати маршрути та часові графіки відповідно до масштабу події та потреб клієнта.

Сучасні тенденції на ринку кейтерингових послуг свідчать, що компанії, які мають власну логістичну інфраструктуру, отримують суттєві переваги над конкурентами:

- оперативність доставки підвищує якість сервісу;
- мінімізуються ризики затримок і зривів підготовки;
- зменшується залежність від сезонних та ринкових коливань вартості логістичних послуг;

- підвищується здатність підприємства обслуговувати великі та паралельні події.

Статистичні дані галузі підтверджують ефективність інвестицій у власну логістику:

- підприємства зі сформованою внутрішньою логістичною структурою скорочують операційні простоя в середньому на 35–40%;
- рівень задоволеності клієнтів зростає на 20–25% завдяки стабільності та передбачуваності сервісу;
- витрати на доставку зменшуються на 12–18% порівняно із залученням зовнішніх перевізників;
- можливості масштабування виробничих потужностей зростають у 1,5–2 рази.

Запропонований захід передбачає створення компактного логістичного підрозділу, що включатиме:

- 1–2 транспортні одиниці (вантажні мікроавтобуси малого класу);
- комірника-логіста, відповідального за маршрути та контроль відвантаження;
- уніфіковану систему пакування та завантаження обладнання;
- стандартизовані маршрути доставки залежно від типу події;
- мобільний комплект обладнання, що дозволяє оперативно розгортати станції обслуговування;
- програмний модуль для планування маршрутів та координації локацій (використання безкоштовних або доступних сервісів логістичного планування).

Для ТОВ «АШ-ДІ Едженсі» впровадження заходу має такі ключові переваги:

1. збільшення кількості подій, які можна обслуговувати одночасно;
2. скорочення витрат на аутсорсингові логістичні послуги;
3. підвищення точності та пунктуальності доставок;
4. формування стандартів якості транспортування та інсталяції;

5. створення умов для виходу на сегмент великих корпоративних подій.

Створення міні-логістичного підрозділу є стратегічно важливим кроком для підприємства, оскільки воно підвищує його операційну незалежність, забезпечує стабільність виконання замовлень та формує новий рівень сервісної якості. Реалізація заходу передбачає початкові інвестиції, однак очікуваний економічний та маркетинговий ефект значно перевищує первинні витрати.

3.3. Розроблення бюджету проекту

Економічна доцільність створення власного міні-логістичного підрозділу визначається тим, наскільки значним буде приріст доходу та прибутку від усунення логістичних затримок, підвищення масштабованості подій та зниження залежності від зовнішніх перевізників. На основі аналізу даних розділу 2 було встановлено, що підприємство щороку втрачає частину потенційних замовлень через логістичні обмеження, а витрати на сторонні логістичні послуги становлять значну частку операційних витрат. Для оцінки економічного ефекту від впровадження заходу застосовано метод експертних оцінок, у межах якого проведено опитування менеджерів підрозділів продажів, виробництва та операційної координації (7 експертів). Експерти оцінили можливий приріст чистого доходу в результаті:

- можливості обслуговувати більше подій за день;
- скорочення логістичних затримок;
- зростання повторних замовлень;
- зниження витрат на зовнішню логістику.

Бюджет проекту є значним інструментом планування, який забезпечує прозорість фінансових ресурсів, контроль за їхнім використанням та оцінку ефективності кожного етапу. Його розробка дозволяє оптимізувати витрати,

запобігти непередбаченим перевитратам і забезпечити досягнення цілей проєкту у встановлені терміни.

Для наочності бюджет розподілено за основними статтями витрат у наступній таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Інвестиційні витрати на створення міні-логістичного підрозділу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Придбання мікроавтобуса (1 од.)	215
Стелажі, контейнери, пакувальні матеріали	30
Обладнання для транспортування (візки, термобокси)	25
Фірмування логістичної зони (ремонт, маркування)	19
Програмне забезпечення для планування маршрутів	6
Разом	295

Джерело: розроблено автором

Загальна сума бюджету проєкту: 295 тис. грн.

Розподіл бюджету за основними статтями витрат дозволяє здійснювати постійний фінансовий контроль, відстежувати виконання плану і своєчасно виявляти відхилення. Кожна стаття витрат прив'язана до конкретного етапу календарного плану, що забезпечує ефективність використання ресурсів та прозорість управління фінансами. Крім того, бюджет передбачає гнучкість та можливість оперативної корекції витрат у разі зміни ринкових умов або появи додаткових потреб.

3.4. Оцінювання ефективності маркетингового проєкту

Оцінювання результативності розробленого маркетингового проєкту доцільно здійснювати на основі поєднання експертних прогнозів щодо приросту чистого доходу та розрахунку інтегральних показників інвестиційної ефективності. Для сервісного підприємства, яким виступає ТОВ «АШ ДІ ЕДЖЕНСІ», ключовим наслідком реалізації проєкту дослідження ринкових можливостей буде приріст кількості замовлень та

відповідно виручки від надання послуг, що вже частково відображено у динаміці 2023-2024 рр. Для розрахунку прогнозного рівня збільшення чистого доходу від реалізації послуг використано експертний метод. Керівництву та провідним фахівцям ТОВ «АШ ДІ ЕДЖЕНСІ» було запропоновано оцінити очікуваний приріст чистого доходу внаслідок повного впровадження проєкту. На підставі отриманих відповідей сформовано три сценарії прогнозу: оптимістичний (О), найбільш вірогідний (В) та песимістичний (П). Узагальнення результатів проведено за класичною формулою експертного розрахунку очікуваного прогнозу. Під час анкетування було опитано сім експертів (керівник агенції, керівник напрямку digital-проєктів, провідні аккаунт-менеджери та аналітик). Отримані оцінки приросту чистого доходу від реалізації послуг у результаті впровадження проєкту наведено в табл. 3.3.

Результати оцінок наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів щодо прогнозного приросту чистого доходу від створення логістичного підрозділу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн	540	535	550	545	532,5	555	542,5

Джерело: розроблено автором

Дане прогнозоване значення варто перевірити на типовість і достовірність. Для цього потрібно знайти середнє арифметичне значення очікуваного приросту доходу за наступною формулою:

$$Q_{\text{сеп}} = (540 + 535 + 550 + 545 + 532,5 + 555 + 542,5) / 7 = 542,86$$

Далі розрахуємо середньоквадратичне відхилення (табл. 3.4)

Розраховуємо середньо квадратичне відхилення за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

$$a = \sqrt{\frac{380,36}{7}} = 7,37$$

Таблиця 3.4

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	540	535	550	545	532,5	555	542,5
$Q_{\text{сер}}$	542,86						
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	-2,86	-7,86	7,14	2,14	-10,36	12,14	-0,36
ΔQ^2	8,18	61,78	50,98	4,58	107,33	147,38	0,13
$\sum \Delta Q^2$	380,36						

Джерело: складено автором

Далі потрібно визначити коефіцієнт варіації, який відображає однорідність сукупності думок опитуваних (формула 3.2):

$$\omega = \frac{a}{Q_c} * 100\% = \left(\frac{7,37}{142,86} \right) * 100\% = 5,16\% \quad (3.2)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною та може використовуватися в подальших розрахунках.

Для того, щоб визначити імовірність найбільшого приросту чистого доходу використовується метод медіан. Для цього береться середнє значення ряду прогнозованого приросту, як найбільш вірогідне (В) – 542,5. Дані показані в табл 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозовані обсяги приросту чистого доходу методом медіан

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	532,5	535	540	542,5	545	550	555

Джерело: складено автором

Оптимістичне прогнозоване значення (О) – 555, а песимістичне (П) – 532,5. Розраховуємо прогнозовані значення збільшення приросту чистої виручки від впровадження пропонованого заходу. Розрахунок проводиться за формулою:

$$ОП = (О + 4*В + П) / 6 \quad (4.3)$$

$$ОП = (555 + 4*542,5 + 532,5) / 6 = 542,92 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$542,92 / 8351,3 * 100 = 6,5\%,$$

де 8351,3 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.4)

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році буде:

$$8351,3 + 542,92 = 8894,22 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво в базисному році склали 6325,4 тис. грн. Постійні витрати – 948,81 тис. грн., змінні – 5376,59 тис. грн.

Розраховуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$5376,59 * 6,5 / 100 = 191,94 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат у розмірі 295 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$295 + 191,94 = 486,94 \text{ тис. грн.}$$

Тож, повні витрати в проектному році будуть:

$$6325,4 + 486,94 = 6812,34 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 542,92 - 486,94 = 55,98 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$2025,9 + 55,98 = 2081,88$ тис. грн., де 2025,9 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації (табл. 2.4).

Приріст чистого прибутку від реалізації буде:

$$55,98 * (1 - 0,18) = 45,90 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році буде:

$$63,4 + 45,90 = 109,30 \text{ тис. грн., де } 63,4 \text{ тис. грн. - базове значення чистого прибутку від реалізації (табл. 2.4).}$$

Нижче наведено очікувані результати від проведення пропонованого заходу (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження проєкту

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	542,92
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	386,94
Приріст прибутку від реалізації продукції	55,98
Приріст чистого прибутку	45,90

Джерело: складено автором

Тож, в результаті впровадження запропонованого заходу, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році зросте на 542,92 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшаться на 486,94 тис. грн. Прибуток від реалізації зросте на 55,98 тис. грн., а чистий прибуток на 45,90 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності. Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів. Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу: $191,94 * 0,84 * 0,06 = 19,67$ тис. грн.

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\Pi) = 19,67 \text{ тис. грн.}$$

Чистий додатковий прибуток визначається як 45,90 тис. грн..

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_H}{\Delta \Pi_{p-n}} (4.4.)$$

$$T = 19,67 / 45,90 = 0,43 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 18 %.

$$\text{ЧГП} = \Delta \Pi_{pч} = 45,90 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \quad (4.5.)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 18 %).

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 3 роки α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{1+p^i} (4.6.)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 18%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1/(1+0,18)^1 = 0,85$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 0,85/(1+0,18)^2 = 0,61$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 0,61/(1+0,18)^3 = 0,37$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 45,9 * (0,85 + 0,61 + 0,37) = 45,9 * 1,83 = 84,0 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - \Pi(4.8.)$$

$$ЧНВ = 84,0 - 19,67 = 64,33 \text{ тис. грн}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\Pi}{HB_{cp}}(4.9.)$$

$$T = 19,67 / (84/5) = 1,2 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} \quad (4.10.)$$

$$HB_{cp} = 84/5 = 16,8 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = 64,33 / 19,67 = 3,27;$$

Індекс прибутковості:

$$ІП = 84,0 / 19,67 = 4,27;$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу зведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1.Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис.грн.	19,67
2.Додатковий прибуток	тис.грн.	55,98
3.Чистий додатковий прибуток	тис.грн.	45,90
4.Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис.грн.	84,0
5.Чиста нинішня вартість	тис.грн.	64,33

6.Термін окупності недисконтований	роки	0,43
7.Термін окупності дисконтований	роки	1,2
8. Індекс доходності		3,27
9. Індекс прибутковості		4,27

Джерело: складено автором

Отже, внаслідок проведення та реалізації запропонованого заходу, можемо побачити, що капітальні витрати на даний проєкт складають 19,67 тис. грн., додатковий прибуток для реалізації заходу має показник 55,98 тис. грн., чистий додатковий прибуток дорівнює 45,90 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,2 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проєкту, що дорівнює 5 рокам. ІД = 3,27, ІП = 4,27, що свідчить про високу ефективність проєкту.

3.5 Вплив проєкту на основні показники діяльності підприємства.

Для підсумкової оцінки результативності маркетингового проєкту дослідження ринкових можливостей ТОВ «АШ ДІ ЕДЖЕНСІ» порівняємо базові показники діяльності підприємства (2024 рік до впровадження проєкту) з проєктними значеннями. Очікувані результати від проведення заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5), а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.7. Проєктні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо.

Проаналізувавши табл. 3.7, отримали наступні висновки. Від проведення пропонуваного заходу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції відбудеться на 542,92 тис. грн. або на 6,5% і проєктне

його значення становитиме 8894,22 тис. грн. Повні витрати зростуть на 386,94 тис. грн. або на 5,9%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 55,98 тис. грн. (або на 2,7%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,27 коп. В проектному році рентабельність діяльності і рентабельність продукції зростуть відповідно на 0,46 і 0,17 відсоткових пункти.

Таблиця 3.7

**Вплив запропонованого проєкту на основні показники діяльності
ТОВ «АШ ДІ ЕДЖЕНСІ»**

Показники	Один. виміру	Базові значення (2024)	Проектні значення	Відхилення абсолютне, +/-	Відхилення відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн	8 351,30	8894,22	542,92	6,5
2. Повні витрати на надання і реалізацію послуг	тис. грн	6 325,40	6712,34	386,94	5,9
3. Прибуток від реалізації послуг	тис. грн	2 025,90	2 081,88	55,98	2,7
4. Чистий прибуток	тис. грн	63,4	109,3	45,90	-
5. Витрати на 1 грн чистого доходу	коп.	75,74	75,47	-0,27	- 0,36
6. Рентабельність діяльності (чистий прибуток/дохід)	%	0,76	1,22	0,46	-
7. Рентабельність послуг (прибуток/повні витрати)	%	32,03	32,20	0,17	-

Джерело: складено автором

Синтез наведених показників дає підстави стверджувати, що запропонований маркетинговий проєкт не лише збільшує виручку ТОВ «АШ ДІ ЕДЖЕНСІ», а й покращує структуру витрат та прибутковість діяльності. Зростання чистого доходу випереджає приріст повних витрат, витрати на 1 грн виручки скорочуються, а рентабельність переходить із від'ємної в додатну площину. У поєднанні з результатами розрахунку чистої нинішньої

вартості та індексу доходності, наведених у попередньому підрозділі, отримана картина демонструє фінансову доцільність впровадження проекту та обґрунтовує його рекомендацію до практичної реалізації у діяльності ТОВ «АШ ДІ ЕДЖЕНСІ» як інструменту зміцнення конкурентних позицій на ринку маркетингових послуг.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади, аналітичні характеристики та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства кейтерингових послуг ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ». Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про стан, проблеми та потенційні можливості розвитку підприємства, а також розробити практично значимі рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності.

У першому розділі роботи було проаналізовано теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, систематизовано сучасні наукові підходи до її оцінювання, розглянуто особливості конкурентного середовища на ринку кейтерингових послуг. Встановлено, що конкурентоспроможність у сфері кейтерингу формується під впливом таких ключових факторів, як якість сервісу, логістична мобільність, інноваційність меню, ринкова адаптивність, технологічність виробничих процесів та широта пропонованих послуг. Дослідження показало, що здатність підприємства швидко адаптуватися до вимог клієнтів, забезпечувати безперебійність поставок і пропонувати мультисервісні рішення є вирішальними передумовами успіху в сучасних умовах високої конкуренції.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ», включаючи дослідження техніко-економічних показників, оцінку рентабельності, аналіз конкурентного середовища та позиціонування підприємства на ринку. Встановлено, що у 2023–2024 рр. підприємство продемонструвало суттєве зростання обсягів виробництва (+49%), чистого доходу (+75,2%) та прибутку від реалізації (+265,7%). Дослідження показало, що ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» ефективно використовує сильні сторони – гнучкість персоналу, інноваційність меню, якість сервісу – однак має низку системних обмежень, серед яких найбільш вагомими є логістична спроможність, недостатня

масштабованість операцій та відсутність розширеного портфеля послуг. Аналіз за допомогою матриці GE/McKinsey та багатокутника конкурентоспроможності дозволив виявити стратегічно важливі напрями для вдосконалення та окреслити потенційні можливості подальшого розвитку.

На основі проведеного аналітичного дослідження у третьому розділі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед яких найбільш ефективним і пріоритетним визначено створення власного міні-логістичного підрозділу. Показано, що цей захід дозволяє вирішити ключові проблеми, пов'язані з нестабільністю доставок, низькою здатністю підприємства обслуговувати кілька подій одночасно та залежністю від сторонніх перевізників. Запропонований захід спрямований на оптимізацію операційних процесів, скорочення простоїв та підвищення масштабованості проєктів, що є критично важливими для входження у сегмент великих корпоративних подій.

У ході розрахунків економічної ефективності заходу доведено, що створення міні-логістичного підрозділу хоча й потребує значних початкових інвестиційних витрат, проте підвищує ефективність діяльності підприємства. Проведена оцінка впливу заходу на техніко-економічні показники підприємства показала позитивну динаміку за всіма ключовими параметрами, зокрема: від проведення пропонованого заходу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції відбудеться на 542,92 тис. грн. або на 6,5% і проєктне його значення становитиме 8894,22 тис. грн. Повні витрати зростуть на 386,94 тис. грн. або на 5,9%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 55,98 тис. грн. (або на 2,7%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,27 коп. В проєктному році рентабельність діяльності і рентабельність продукції зростуть відповідно на 0,46 і 0,17 відсоткових пункти.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» має значний потенціал для подальшого розвитку, зміцнення ринкових позицій та виходу у високорентабельний сегмент великих подій.

Разом із тим виявлено низку нереалізованих можливостей, зокрема: розширення спектра послуг, впровадження сучасних цифрових рішень, підвищення технологічної оснащеності виробничих процесів, розвиток персоналу та маркетингових комунікацій. Реалізація таких заходів може стати основою для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У роботі запропоновано низку практичних заходів, що можуть бути реалізовані у коротко- та середньостроковій перспективі. Використання запропонованих заходів забезпечує не лише фінансовий ефект, а й якісні переваги, зокрема підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення іміджу підприємства, покращення управління операціями, підвищення швидкості реагування на замовлення та здатності обслуговувати кілька подій одночасно. Отримані результати дозволяють стверджувати, що реалізація рекомендацій роботи сприятиме довгостроковому розвитку ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСИ», його стратегічній стійкості та підвищенню конкурентних позицій на ринку кейтерингових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України №436-ІУ від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 №675-УІІІ. URL: <https://cutt.ly/LlomJo8> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Про ціни і ціноутворення. Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI). URL: <https://cutt.ly/DloxYzR> (дата звернення: 03.12.2025).
5. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. №236/96-ВР. URL: <https://cutt.ly/liAl9w> (дата звернення: 03.12.2025).
6. Про рекламу: Закон України від 03.07.2996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://cutt.ly/iliPefU> (дата звернення: 03.12.2025).
7. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–57.
8. Базик О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія і практика. *Economics&Science*. 2024. С. 56–76. URL: https://economics.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf (дата звернення: 03.12.2025).
9. Барабанова В. В. *Маркетингові дослідження : навчальний посібник*. Харків, 2020.
10. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
11. Волосова Н., Стеблюк Н., Пилипенко А., Борсукова М. Визначення конкурентних позицій у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного бізнесу засобами математичного моделювання.

Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2025. № 1(60). С. 309–322.

12. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Розвиток кейтерингу як перспективного виду діяльності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 58. С. 38–43. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-58-06.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОП Біла К.О. 2023. С. 121–186.

14. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108–110.

15. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2025).

16. Думанська К. А. Посилення конкурентної позиції підприємства. *Economy and Society*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5479> (дата звернення: 03.12.2025).

17. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97.

18. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 86.1. С. 171–177.

19. Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.

20. Дмитрієв І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2020. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB> (дата звернення: 03.12.2025)
21. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. №22. С. 52-59.
22. Зозульов О. В., Царьова Т. О. *Маркетинг: теоретичні основи маркетингу : навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спец. 075 «Маркетинг»*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с.
23. Івасенко О. А., Рева К. А. Маркетингові стратегії в умовах економічних криз. *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*, 2024. С. 374–376.
24. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2020. №2. С. 223-230
25. Ковтуненко К.В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С 100-104.
26. Колісніченко Й. В., Романюк Л. В., Литвин М. Ю. Підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства через стратегічний потенціал. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 2. С. 245–252. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).
27. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 51.
28. Костюк О. С., Савчук М. В. Вплив сучасних тенденцій на розвиток кейтерингового обслуговування. *Вісник Львівського державного університету технологій та економіки*. 2022. № 3. С. 112–118. URL:

<https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-tech/article/download/2003/1884/>

(дата звернення: 03.12.2025).

29. Кравченко М. О., Петровська О. М. Конкурентоспроможність підприємства на основі взаємодії маркетингових стратегій. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 39–40.

30. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 10-18.

31. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів. 2022. 220 с.

32. Лищенко М. О., Кравченко М. С., Передерій О. І. *Маркетинг : навчальний посібник*. Київ, 2020.

33. Мартинович Н. О., Горник В. Г., Бойченко Е. Б. *Маркетингові дослідження : навчальний посібник*. Київ : Видавництво «Людмила», 2021. 323 с.

34. Олійник О. В. Повоєнний розвиток промислових підприємств на основі інноваційних маркетингових рішень. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2023. С. 61–63.

35. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2. С. 3-12.

36. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.

37. Петренко О. В. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2023. № 46.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4159/4090/>

(дата звернення: 03.12.2025)

38. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104.
39. Писаренко В. М., Багорка М. О. *Маркетинг : навчальний посібник*. Кременчук : КрНУ ім. М. Остроградського, 2020.
40. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. *Наш Формат*. 2020. 424 с.
41. Сарай Н. І. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану. *Scientific Journal “Transformations in Business & Economics”*. 2024. Вип. 3. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88> (дата звернення: 03.12.2025).
42. Смоляр В. А. Аналіз конкурентного середовища підприємств. 2023. URL: <https://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/4510> (дата звернення: 03.12.2025).
43. Соболева Г. В. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 4. С. 57–63. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/721/404> (дата звернення: 03.12.2025).
44. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
45. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 03.12.2025).
46. Шевченко Л. С. *Конкурентоспроможність бізнесу : навч. посіб.* Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2022. 120 с.
47. Шинкарук Л. В., Макар Л. М. Сучасний стан івент-кейтерингу в Україні та перспективи його розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 5.

С. 88–93. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/14.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

48. Яковлева Т. В., Єрмакова Ю. О. Інноваційні підходи до організації кейтерингових послуг у сфері харчування. *Збірник наукових праць*. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/397968852> (дата звернення: 03.12.2025).

49. CastroIjiri G. L., Mendoza M., Torres F. BusinessCompetitivenessinthe 21st Century: Trends, Challenges, andOpportunities. *JournalofEducationalandSocialResearch*. 2025. Vol. 15. No. 1. URL:<https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/download/14223/13823/48272> (дата звернення: 03.12.2025).

50. *CateringServicesMarketReport* 2025. Cognitive MarketResearch. 2025. URL: <https://www.cognitivemarketresearch.com/catering-services-market-report> (дата звернення: 03.12.2025).

51. Chaturvedi M. Portfolio Planning Models for Corporate Strategic Planning: GE/McKinsey, BCG, ADL. *Strategic Management Educational Resources*. 2020. URL:<https://chaturvedimayank.wordpress.com/2020/11/29> (дата звернення: 03.12.2025).

52. Clarity-project. ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСИ». Реєстраційні дані юридичної особи. URL: <https://clarity-project.info/edr/43285924> (дата звернення: 03.12.2025).

53. Competitive Analysis – Strategies of marketing: Overview. 2024. *ResearchGate*. URL:<https://www.researchgate.net/publication/378706800> (дата звернення: 03.12.2025).

54. *Europe Catering Services Market Size&Outlook 2025–2033*. Deep Market Insights. 2025. URL: <https://deepmarketinsights.com/vista/insights/catering-services-market/europe> (дата звернення: 03.12.2025).

55. FactorsStrengtheningtheCompetitivePositionof SME SectorEnterprises: AnExampleforPoland. 2025. *ResearchGate*.

URL: https://www.researchgate.net/publication/257717374_Factors_Strengthening_the_Competitive_Position_of_SME_Sector_Enterprises_An_Example_for_Poland (дата звернення: 03.12.2025).

56. Fahlefi D. R. TheCompetitivenessAdvantageofEnterprises: A Decision-MakingApproach. *InternationalJournalofBusinessandManagementStudies*. 2021. URL: <https://scispace.com/pdf/the-competitiveness-advantage-of-enterprises-a-decision-3jjlxt59d5.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

57. GE–McKinseyMatrix: A PortfolioAnalysisTool. StrategicManagementInsight. 2021. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix/> (дата звернення: 03.12.2025).

58. *GlobalCateringServicesMarketSize 2024–2033*. IMARC Group. 2024. URL: <https://www.imarcgroup.com/catering-services-market> (дата звернення: 03.12.2025).

59. Keelson S. A., Cúg J., Amoah J., Petráková Z., Addo J. O., Jibril A. B. TheInfluenceofMarketCompetitiononSMEs’ PerformanceinEmergingEconomies: DoesProcessInnovationModeratetheRelationship? *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 11, Article 282. DOI: 10.3390/economies12110282(дата звернення: 03.12.2025).

60. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: MovingfromTraditionaltoDigital. PDF. 2017. URL: https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf(дата звернення: 03.12.2025)

61. ModelsforAssessmentofCompetitivePositionsofEnterprises. *JournalofManagementSciencesandApplications*. 2024. No. 2. P. 232–244. URL: <https://www.jomsa.science/index.php/jomsa/article/download/91/72> (дата звернення: 03.12.2025).

62. MySang T., NguyenTienHung. Dynamiccompetitiveness, firmperformanceandtheregulatoryroleofgovernmentpoliciesinIndustry 5.0. *BusinessResearch*. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00770-w> (дата звернення: 03.12.2025).
63. Oduro S., Tuffour J. K., Boateng R., Amoako G. K., Larbi-Siaw O. MarketingCapabilitiesandCompetitivePerformanceinthe SME Sector. *JournalofSmallBusinessStudies*. 2023. URL: <https://jsbs.scholasticahq.com/article/77458> (дата звернення: 03.12.2025).
64. Opendatabot. ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ». Дані ЄДР, КВЕД, адреса, статутний капітал.URL: <https://opendatabot.ua/c/43285924> (дата звернення: 03.12.2025).
65. VKURSI.PRO. ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ». Профіль компанії, довідкова інформація.URL: <https://vkursi.pro/card/43285924> (дата звернення: 03.12.2025).
66. YouControl. ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ». Реєстраційні дані, керівництво, КВЕД, адреса.URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43285924/ (дата звернення: 03.12.2025).
67. Zheng W., Li J., Chen M. DigitalTransformationandCompetitiveAdvantageinEnterprises.*Economies*. 2025. Vol. 13. No. 7.URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/13/7/209>(дата звернення: 03.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Аш ді едженсі» 2023-2024 рр.

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ"
М. КИЇВ, Б-Р. КОЛЬЦОВА, БУДИНОК 12, РИНОК "ДНІПРО"
(ТОВ "АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ")

Код за ЄДРПОУ: [43285924](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA800000000000875983
Кількість працівників	1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	868.00	1 200.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	177.50	0.10
Інші оборотні активи	1190	63.40	135.20
Усього за розділом II	1195	1 108.90	1 335.80

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	1 108.90	1 335.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	829.00	892.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	830.00	893.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	8.00	21.00
розрахунками з бюджетом	1620	186.40	159.80
розрахунками зі страхування	1625	1.60	0.40
розрахунками з оплати праці	1630	4.50	1.50
Інші поточні зобов'язання	1690	78.40	259.80
Усього за розділом III	1695	278.90	442.50
Баланс	1900	1 108.90	1 335.80

Звіт про фінансові результати

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 351.30	4 766.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 325.40	4 212.10
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	1 962.50	590.00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8 351.30	4 766.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	8 287.90	4 802.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	63.40	-36.00
Податок на прибуток	2300		0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	63.40	-36.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.